

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

**Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la
pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha**

Carlos José Carvajal Cajas

Tutor: Rubén Barreiros

Quito, 2018



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Carlos José Carvajal Cajas, autor de la tesis intitulada “Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 2 de enero del 2018

.....

Carlos José Carvajal Cajas

RESUMEN

La presente investigación tuvo por propósito el implementar un modelo de negocios basado en una metodología actual, mediante el cual la pequeña industria de la ciudad de Quito cuente con herramientas de gestión para su desarrollo. Dentro del proceso investigativo se llevó a cabo un análisis a profundidad de los fundamentos teóricos sobre los cuales se sostiene cada uno de los bloques de la metodología CANVAS, mismas que se apalanca en los resultados de grandes empresas a nivel mundial. Además, de ello se realizó una investigación de campo, mediante el uso de un cuestionario aplicado a 45 pequeñas empresas manufactureras ubicadas en la ciudad de Quito provincia de Pichincha, mismo que permitió determinar la inexistencia de un modelo de negocio definido en las empresas pertenecientes a este sector.

Por otro lado, después de analizar la información entregada por la investigación de campo se aplicó el modelo de negocios CANVAS en base a las necesidades específicas de la pequeña empresa manufacturera del sector alimenticio ubicada en la ciudad de Quito, mostrando en las herramientas poco costosas y de fácil aplicación enfocadas en solucionar los problemas evidenciados. Dicho modelo se aplicó a una empresa del sector resultando una gran opción para su desarrollo.

PALABRAS CLAVE:

PEQUEÑA EMPRESA, PEQUEÑA INDUSTRIA, MODELO DE NEGOCIO, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, DESARROLLO EMPRESARIAL.

ABSTRACT

The present research had a positive effect on the model of a business model based on a current methodology, through which the small industry of the city of Quito became a management tool for its development. Within the research process, an analysis of the depth of the theoretical foundations on which each one of the blocks of the methodology is maintained was carried out. CANVAS, similes that are leveraged in the results of large companies worldwide. In addition, a field investigation was conducted through the use of a questionnaire applied to 45 small manufacturing companies located in the city of Quito, province of Pichincha, which allowed to determine the non-existence of a defined business model in the companies belonging to this sector.

On the other hand, after analyzing the information provided by the field research, the CANVAS business model was applied based on the specific needs of the small manufacturing company of the food sector located in the city of Quito, showing in the inexpensive tools and of easy application focused on solving the problems evidenced. This model was applied to a company in the sector, which was a great option for its development.

KEYWORDS:

SMALL BUSINESS, SMALL INDUSTRY, BUSINESS MODEL, STRATEGIC PLANNING, BUSINESS DEVELOPMENT.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado en primer lugar a Dios, motor principal de todo lo que sucede. A Lucy y Carlos, mis padres quienes, con su amor, apoyo y ejemplo han sido pilares fundamentales para forjar mi vida personal y profesional; a Margarita mi esposa, quien con fuerza y amor ha sido un pilar fundamental en el logro de este importante objetivo en mi vida; y, finalmente a mis hermanos que con sus palabras de aliento me han apoyado en el logro de esta meta.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios primordialmente por darme la sabiduría, fortaleza y tenacidad necesaria para haber llegado a concluir una etapa y de seguir adelante cada día frente a las adversidades.

A todas las personas que apoyaron el logro de este objetivo académico tan importante en mi vida, de manera especial a Margarita, quien con su amor y comprensión ha sido fundamental en la gestión de este trabajo.

A los docentes de la Universidad Andina Simón Bolívar, quienes con su excelencia académica me entregaron herramientas indispensables en mi crecimiento profesional, de manera especial a Rubén, quien supo guiar mi trabajo final con todo el profesionalismo y dedicación para lograr el objetivo planteado.

Tabla de contenido

MARCO REFERENCIAL	9
A) ANTECEDENTES AL PROBLEMA.....	9
B) DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
C) HIPÓTESIS	12
D) OBJETIVOS	12
A. OBJETIVO GENERAL	12
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
E) DISEÑO METODOLÓGICO	13
A. CARACTERIZACIÓN DEL ESTUDIO	13
B. IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES Y DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	14
C. DELIMITACIÓN DEL TEMA	15
D. FUENTES DE INFORMACIÓN:	15
F) INTRODUCCIÓN.....	16
CAPITULO UNO.....	18
1.1 ¿QUÉ ES MODELO DE NEGOCIO?	18
1.2 ¿CÓMO SE GENERA UN MODELO DE NEGOCIO?	20
1.3 ¿QUÉ ES EL MODELO CANVAS?	21
1.4 ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DEL MODELO CANVAS	23
1.4.1 SEGMENTOS DE MERCADO	23
1.4.2 PROPUESTA DE VALOR	25
1.4.3 CANALES	26
1.4.4 RELACIONES CON CLIENTES.....	28
1.4.5 FUENTES DE INGRESOS	29
1.4.6 RECURSOS CLAVE.....	31
1.4.7 ACTIVIDADES CLAVE	32
1.4.8 ASOCIACIONES CLAVE	33
1.4.9 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	34
CAPITULO DOS	37
1.1 CONCEPTO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA	37
1.2 LA PEQUEÑA INDUSTRIA A NIVEL INTERNACIONAL.....	39
1.3 ORIGEN DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA EN EL ECUADOR	40

1.4	MARCO LEGAL PARA LA PEQUEÑA INDUSTRIA EN ECUADOR	45
1.5	LA PEQUEÑA INDUSTRIA EN LA CIUDAD DE QUITO.....	47
1.6	CLASIFICACIÓN DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA EN LA CIUDAD DE QUITO	49
1.7	PRINCIPALES BARRERAS QUE ENFRENTAN LAS PEQUEÑAS INDUSTRIAS EN LA CIUDAD DE QUITO.....	51
<u>CAPÍTULO TRES.....</u>		<u>52</u>
1.1	ESTUDIO DEL ENTORNO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA	52
1.1.1	RECONOCIMIENTO DEL MEDIO	52
1.1.2	IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO	52
1.1.3	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	52
1.1.4	LEVANTAMIENTO DE INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE MEDICIÓN	54
1.1.5	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	55
1.1.6	ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	55
1.2	ACOTACIONES DE LÍDERES DE OPINIÓN ACERCA DEL MODELO CANVAS	61
1.2.1	IDENTIFICACIÓN DE LÍDERES DE OPINIÓN.....	61
1.2.2	LEVANTAMIENTO DE INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE CONSULTA	61
1.2.3	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	62
1.2.4	ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	62
1.3	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MODELO CANVAS EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA.....	65
1.3.1	DISEÑO DEL MODELO CANVAS ENFOCADO EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LA CIUDAD DE QUITO.	65
1.3.2	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CANVAS ENFOCADO EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE LA CIUDAD DE QUITO.....	86
<u>CONCLUSIONES</u>		<u>114</u>
<u>RECOMENDACIONES.....</u>		<u>118</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>		<u>119</u>
<u>ANEXOS.....</u>		<u>128</u>

Marco Referencial

a) Antecedentes al problema

Para inicios de los años 70, como se menciona en la publicación de (Hidalgo Flor 1999, 18) el sector industrial en el Ecuador creció de manera significativa, motivado principalmente por el auge petrolero y la promulgación de leyes direccionadas al fomento industrial, es así como entre los años 1965 y 1981 el sector crece al 8,7% anual, lo que a la postre significaría aumentar alrededor de 3,8 veces su producción como se lo señala en la obra de (Lanusse S. 1993, 46). Pero, ello no significó que el país inicie un periodo de desarrollo industrial, puesto que aún mantenía una economía frágil excesivamente dependiente de los ingresos petroleros, es así que la industria no se pudo consolidar por falta de atención y políticas apropiadas.

Resulta oportuno manifestar que la pequeña y mediana empresa como lo denota Mariño (Sistema Económico Latinoamericano (SELA) y Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) 1999, 102) es de gran importancia para la economía de los países donde se desarrolla, sobre esta base, en Ecuador la pequeña y mediana empresa es reconocida por sectores como: el académico, industrial, de negocios y político como uno de los principales motores de la generación de empleo y desarrollo económico de la sociedad; no obstante, este sector enfrenta graves dificultades que no le permiten desarrollarse de una manera sostenible frente a los retos impuestos por la fuerte competencia en un mercado cada vez más exigente, así lo demuestran las estadísticas acerca de las pymes, que son poco alentadoras, puesto que, de acuerdo diversos estudios, alrededor del 20% de las Pymes no llegan al segundo año de vida, poco más del 50% llegan el quinto año y la mayoría no logran superar los diez años de vida productiva (Schnarch 2014, 230).

b) Definición y justificación del problema

La presente investigación está dirigida al análisis e implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. Para ello se tomará en cuenta los criterios expuestos por la

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), donde según estudios realizados a las economías de sus 35 países miembros, se revela que en promedio al año 2010 las Microempresas y Pymes representan alrededor del 90% de las compañías, lo que significa entre el 60-70% del empleo y alrededor del 55% del Producto Interno Bruto (PIB).

En lo que respecta a América Latina, (Quiñonez Cabeza 2013) en su trabajo titulado “ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) COMERCIALES DE ESMERALDAS, ECUADOR”, analiza un informe del Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Ibero América, CIDEIBER (2008), donde se señala que casi el 66% del sector manufacturero fabril son pequeñas industrias, mientras que las Pymes en países como México, Colombia, Perú y Uruguay son al menos el 70% de las empresas. Este estudio confirma la importancia de la pequeña empresa dentro de la economía de los países.

De acuerdo a la investigación realizada por (Luna Correa y Quintana Hernández 2012, 73) se debe tomar en cuenta que las pequeñas empresas sufren de grandes limitaciones frente a la mediana o gran empresa en sus respectivos sectores, así mismo en su investigación enumeran varias de las limitantes más importantes con las que se encuentra la pequeña empresa según (Hernández 2007):

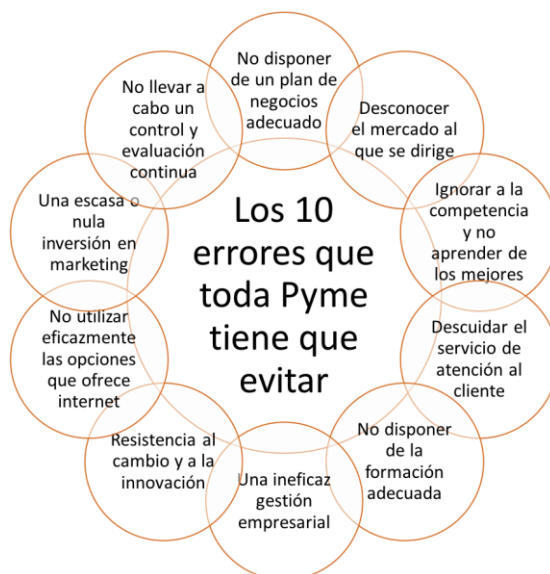
Ilustración 1
Limitaciones de las PYME



Fuente: (Luna Correa y Quintana Hernández 2012, 73)
Elaboración: Proopia

Así mismo, la escuela de negocios EAE muestra los palgunos de los principales problemas o limitaciones con los que se encuentran las Pymes:

Ilustración 2
Errores que toda pyme debe evitar



Fuente: (EAE Business School 2016)

Elaboración: Propia

Basándose en lo expuesto con anterioridad, se puede apreciar que entre los problemas fundamentales que se detectados en el desarrollo de la pequeña industria son; 1.- El no contar con un Modelo de Negocio adecuadamente estructurado e implementado, 2.- El desconocimiento de las necesidades financieras reales de operación de las empresas, y 3.- Deficiente Administración de la Empresa, mismos que en muchos casos son los culpables de que las empresas no tengan un horizonte claro por donde transitar.

Por lo tanto, se hace necesarios la elaboración de un documento como el modelo de negocio y su plan operativo de implementación, donde se reflejen las características y necesidades de la empresa, se analicen los riesgos existentes y se examinen posibles soluciones a los inconvenientes que podrían surgir en la operación; sin embargo, una gran cantidad de Pymes no cuentan con esta importante herramienta de gestión y se

mantienen en el mercado de manera empírica hasta que son doblegadas por el entorno sin capacidad de reacción.

c) Hipótesis

Hipótesis 1: La implementación de la metodología CANVAS, SI es factible para el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

Hipótesis 0: La implementación de la metodología CANVAS, NO es factible para el desarrollo la pequeña industria de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

d) Objetivos

Como resultado a la problemática expuesta, se han considerado los siguientes objetivos, mismos que se tomarán como base para para el desarrollo de la presente investigación:

a. Objetivo General

Determinar la factibilidad de implementar la metodología CANVAS para el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

b. Objetivos Específicos

- a) Analizar los problemas estructurales que afectan el desarrollo de la pequeña industria en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.
- b) Analizar los fundamentos metodológicos del modelo CANVAS.
- c) Diseñar un modelo CANVAS enfocado en la pequeña industria de la ciudad de Quito.
- d) Estructurar un plan de implementación, del modelo CANVAS para la pequeña industria de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

e) Diseño Metodológico

a. Caracterización del estudio

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará la metodología cuasi-experimental, donde se identificará los textos con mayor relevancia bibliográfica que sustenten la metodología CANVAS y cada uno de sus componentes, como también se buscará los contenidos más relevantes sobre modelos de negocio; además, en el trabajo de campo se investigará mediante muestreo a los distintos sectores de la pequeña industria, por medio de; encuestas y organización de grupos focales.

También se manejará el método analítico y deductivo, puesto que el desarrollo del estudio estará basado en teorías, conceptos generales de tipo administrativo, financiero y comercial, que nos permitirán llevar a cabo un diagnóstico general de las condiciones en las que operan actualmente las pequeñas industrias de la ciudad de Quito; por otro lado, se concebirá del diseño de la metodología CANVAS y su respectivo plan de implementación enfocado en la pequeña industria de la ciudad de Quito con la finalidad de considerar las condiciones que podrían influir en el establecimiento del diseño propuesto en las empresas pertenecientes a este sector económico.

El estudio se realizará mediante un enfoque cuantitativo, en el que mediante el uso de instrumentos como: encuestas, estadísticas, datos y cifras se estudiarán las distintas teorías y afectaciones sobre el problema planteado, tanto en textos bibliográficos, como en empresas que actualmente se encuentran en funcionamiento dentro del sector económico seleccionado, mismas que permitirán conocer si es factible o no la implementación de la metodología CANVAS, propuesta mediante el diseño enfocado en la pequeña industria de la Ciudad de Quito.

La investigación se llevará a cabo bajo el tipo de estudio descriptivo, mediante este análisis se puede observar los principales rasgos, características de la situación general de las pequeñas industrias ubicadas en la ciudad de Quito, además permite conocer el entorno en el que operan, situación competitiva, tipo de mercado en el que participan y método bajo el que se gestionan.

b. Identificación de las principales variables y delimitación conceptual

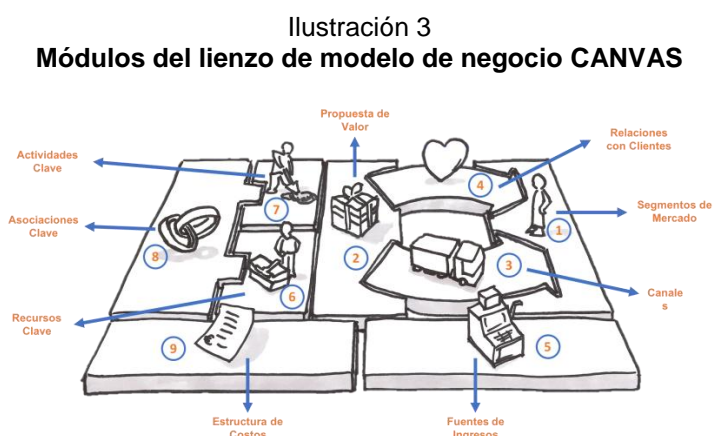
Las variables que se han considerado para la presente investigación se describen a continuación:

Variable Dependiente: Implementación de la metodología CANVAS

Delimitación Conceptual: Los negocios, sin importar el tipo o su tamaño, emplean un modelo de negocio en particular, de manera implícita o explícita. El modelo de negocio debe describir la manera en la que se creará de valor para el cliente y la forma en la que el mismo será entregado, siendo así la creación de valor hacia el cliente el corazón del negocio. (Triguero 2016)

En este sentido, la adecuada implementación de un modelo de negocio puede llegar a ser una ventaja competitiva que ayude a la empresa en el logro de sus objetivos, buscando que este sea perfeccionado y modelado de acuerdo a las necesidades empresariales.

Es así que, se ha tomado en cuenta la implementación de la metodología CANVAS planteada por Alexander Osterwalder, siendo esta un modelo de negocio que ofrece una visualización global de la empresa y su funcionamiento, mostrando de manera muy clara las conexiones existentes entre cada uno de sus nueve módulos, que se ilustran a continuación:



Fuente: (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 18–19)

Elaboración: Osterwalder Alexander, Pigneur Yves

Variable Independiente: Desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

Delimitación Conceptual: Las pequeñas y medianas empresas constituyen uno de los elementos de mayor importancia en el esquema productivo de los países, jugando un papel relevante en su desarrollo económico dados sus aportes a la economía, el empleo y en general al desarrollo de la sociedad, además se las considera un factor importante y decisivo en la estabilidad política y social.

A diferencia de lo ocurre en las grandes empresas que cuentan con un fuerte respaldo económico y organización administrativa en todos los niveles, la supervivencia de la pequeña empresa está fuertemente relacionada al conocimiento de sus directivos y los objetivos que estos persigan. Algunos empresarios están altamente capacitados, son ingenieros, médicos o contadores, mientras, otros tienen años de experiencia en su trabajo, todos son expertos en su producto o servicio; no obstante, esto no es suficiente para lograr que la empresa se desarrolle de manera saludable. Normalmente los emprendedores se centran en un producto exitoso, quedando muchas cuestiones de lado.

c. Delimitación del tema

La delimitación del tema se ha dado de la siguiente manera:

- **Sector:** Pequeña industria
- **Espacial:** Ciudad de Quito, provincia de Pichincha
- **Temporal:** 2016 - 2017

d. Fuentes de información:

Fuentes Primarias: De acuerdo a Hernández son aquellas que proporcionan información de primera mano acerca del tema a investigar. Para el presente trabajo de investigación se generó una batería de preguntas, la cual permitió recabar información fiable sobre la forma de operación y manejo del negocio en la pequeña industria de la ciudad de Quito.

Fuentes Secundarias: De acuerdo a Hernández son publicaciones en un área del conocimiento que tienen como base las investigaciones realizadas sobre la información de primera mano, como libros, artículos o estadísticas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2006, 66). Para el presente trabajo de investigación, se obtuvieron referencias de libros, artículos de revistas indexadas, estadísticas generadas

por estamentos nacionales e internacionales, entre otros, que permitan investigar con rigor científico los temas propuestos.

f) Introducción

Para analizar el inicio de la empresa como la conocemos hoy en día debemos remontarnos a los inicios de la Revolución Industrial, proceso llevado a cabo hacia la segunda mitad del siglo XVIII en el Reino Unido, puede ser uno de los más importantes que ha vivido la humanidad desde el periodo Neolítico, (Floud y Johnson 2004) puesto que la transformación económica, social y tecnológica que trajo consigo marcó el estilo de vida de la humanidad, que vio transformada una economía rural casi completamente agrícola en una economía urbana e industrializada, casi llegando a la mecanización (Chavez Palacios 2004).

Consecuencia del desarrollo tecnológico industrial, comienzan a florecer a nivel mundial pequeñas empresas manufactureras, como motores de desarrollo económico de los países, siendo parte importante de sus economías dado que evitan la generación de monopolios y diversifican el mercado, creando más opciones de productos y servicios que generan actividades productivas creando empleo e ingresos a las familias.

El objetivo de una organización cualquiera que sea su misión, es generar rentabilidad; sin embargo, para la pequeña industria de la ciudad de Quito este objetivo se aleja puesto que, al trabajar de manera empírica, no llegan a obtener los resultados que podrían alcanzar trabajando bajo un modelo de negocios acorde a su realidad. Por lo mencionado anteriormente muchas empresas intentan adaptarse a diversos modelos de negocio teóricos, donde se gestionan varios bloques de necesidades, tanto internas como externas.

Comprender de manera clara la situación de la pequeña industria de la ciudad de Quito resulta imperativo para establecer sus capacidades, potencial y debilidades, conociendo de primera mano la forma en la que son administradas y operan para generar valor a sus clientes, comprendiendo sus necesidades con el fin de contar con una visión más cercana de su realidad.

Finalmente analizar de cerca el entorno y la forma en la que se administra la pequeña industria de la ciudad de Quito, permite conocer su situación y las

oportunidades de desarrollo que podría brindar al sector el contar con un modelo de negocio acorde a sus necesidades.

Capítulo Uno

Marco Teórico

1.1 ¿Qué es modelo de negocio?

¿Qué es exactamente un modelo de negocio? Distintas personas han intentado contestar esta interrogante de maneras muy diversas, por ejemplo: de acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, la definición de la palabra modelo, en el contexto empresarial, significa: “...*aposición para indicar que lo designado por el nombre anterior ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo...*”, es decir, son formas de explicar un funcionamiento ejemplar en las empresas, es así que, para varios autores un modelo de negocio adecuadamente fundamentado debe responder de manera contundente a interrogantes como: ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué valoran nuestros clientes? y ¿Cuáles son nuestros resultados? (Drucker, Hesselbein, y Snyder 2016). De la misma manera, se debería responder algunas interrogantes básicas que se formula el empresario cuando inicia con su negocio: ¿Cómo ganamos dinero con esta idea?, ¿Cómo ofrecemos valor al cliente a un costo adecuado?

Ya en la década de los ochenta se comenzaba hablar acerca de modelos de negocio, para Derek Abell en 1980 los modelos de negocio, debían ser la suma de las respuestas a tres preguntas fundamentales e interrelacionadas en una empresa:

- ¿A quién debo dirigirme como clientes?; ¿Qué productos o servicios debo ofrecerles?
- ¿Cuál debería ser mi propuesta de valor (diferenciada)?; y, por último
- ¿Cómo debo hacer esto de una manera eficiente? (Markides 2008, 5)

Otra definición importante sobre modelos de negocio incluye seis elementos primordiales a conocer por la empresa, estos son: ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué? y ¿cuánto? utiliza una empresa para proporcionar sus bienes y servicios, recibiendo valor por sus esfuerzos (Mitchell y Coles 2003, 3)

Así mismo, los modelos de negocio surgen de la cadena de valor genérica de los negocios, dividida fundamentalmente en dos partes, donde la primera parte incluye las actividades relacionadas con la fabricación o generación de algo; mientras que, la

segunda parte envuelve a las actividades relacionadas con la venta de ese algo a sus consumidores. Así mismo, se debe tomar en cuenta que la estrategia no es equivalente a un modelo de negocio, a pesar de que muchas personas confundan el término, el modelo de negocio describe cómo deben encajar las piezas de un negocio comprendiéndolo como un sistema (Magretta 2002). Otro planteamiento en cuanto a modelos de negocio, establece que, el contenido, la estructura y la forma en la que se toman decisiones deben diseñarse con la finalidad de crear valor aprovechando las oportunidades de negocio existentes. Así, analizando la cadena de valor del negocio se podrá comprender de mejor manera las oportunidades del mismo, buscando optimización en su forma de gobierno para generar un mayor valor enfocado en quienes está destinado (Amit y Zott 2001).

De acuerdo a Johnson y otros autores, las empresas exitosas aplican modelos de negocio que se desglosan en 4 elementos fundamentales que crean y entregan valor a los clientes operando juntos e interrelacionados, estos son: la propuesta de valor, una fórmula donde se establezcan beneficios entregando valor a sus clientes, los recursos y los procesos claves de la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos (Johnson, Christensen, y Kagermann 2008), de la misma forma, para autores como Teece un modelo de negocio se describe como el diseño y la arquitectura de las herramientas con las cuales la empresa genera valor para el cliente, quien será el que pague por ese valor entregado y estos pagos se conviertan en utilidades para la empresa, por tanto manifiesta la forma en la que la empresa trabajará para cumplir los deseos de sus clientes (Teece 2010, 172).

Si bien las definiciones de modelo de negocio son muy variadas de acuerdo a los autores o estudios que las sustentan, es muy posible que la mayoría de ellas converjan en describirlos como la forma en la cual una empresa crea y captura valor (Kavadias, Ladas, y Loch 2016), en este sentido se comprenderá que la propuesta de valor es el corazón de cualquier modelo de negocio, puesto que cualquier producto o servicio que sea valorado por un grupo de compradores tendrá la factibilidad de convertirse en un negocio. En consecuencia, se comprende como modelo de negocio a las acciones organizadas e interrelacionadas que lleva a cabo una empresa con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la creación de productos o servicios que proporcionen valor al cliente solucionando sus problemas, y por los que la empresa reciba una retribución.

1.2 ¿Cómo se genera un modelo de negocio?

En años recientes se han propuesto diversas metodologías para la generación de modelos de negocio, dichas metodologías han sido promovidas en mayor medida sobre el ámbito de la aplicación y menor medida sobre el ámbito académico, razón por la que aún quedan pendientes tanto su formulación académica, como un análisis exhaustivo demuestre su eficacia. Es así que, algunos autores plantean emplear técnicas o herramientas de creatividad con gran difusión buscando diseñar nuevos modelos de negocio o a su vez alterar elementos de modelos existentes; sin embargo, es de suma importancia no confundir la herramienta creativa con el elemento sobre el que se aplicará dicha herramienta (Mateu Céspedes y March Chordà 2015)

En este sentido, se pueden utilizar varios tipos de construcciones capaces de modelar el negocio, de acuerdo al enfoque teórico que manejen estas diferirán en la forma de hacerlo, algunos ejemplos son: la cadena de valor (Porter 2015b), la desagregación del negocio (Hagel y Singer 1999), diagrama causal de bucle (Casadesus-Masanell y Ricart 2010) o el lienzo del modelo de negocio (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012).

En este orden de ideas, Eppler ha expuesto que: *“...Un método que ha sido diseñado específicamente para la innovación de modelos de negocio es: el lienzo del modelo de negocio (CANVAS) desarrollado Osterwalder y Pigneur, mismo que aún no ha sido probada sistemáticamente...”* (Eppler, Hoffmann, y Bresciani 2011, 1324).

Resulta oportuno agregar que la teoría desarrollada por Osterwalder y Pigneur, es una de las más recientes, motivo por el cual se ha optado por analizar brevemente las tácticas y herramientas que los autores proponen en su obra para el diseño de modelos de negocio innovadores, basándose en acciones articuladas a una gran cantidad de factores que pueden ir desde la detección de mercados hasta el entorno legal y social de las organizaciones. Mismas que se detallan en el Anexo I y constan en la ilustración que se presenta a continuación: (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 125)

Ilustración 4
Técnicas y herramientas diseño modelos de negocio



Fuente: (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 125)

Elaboración: Propia

1.3 ¿Qué es el modelo CANVAS?

Como se lo menciono con anterioridad, a partir de la segunda mitad del siglo XVIII al iniciar la revolución industrial, inicia también el auge del emprendimiento a nivel mundial, es así que varios autores y pensadores comenzaron con el análisis de la empresa y sus diferentes componentes, con ello inicia también el estudio de modelos o planes de negocio, mismos que se han convertido en una pieza fundamental para el desarrollo de iniciativas para la creación o innovación en los negocios.

De la misma manera que se lo ha mencionado en este trabajo de investigación, el momento en el que los emprendedores plantean su idea, normalmente no tienen clara la forma de hacerla tangible, sin saber: ¿Cuánto va a costar?, ¿Dónde obtendrá financiamiento?, ¿Quién será su público objetivo?, ¿Agregará valor su idea?, entre otras interrogantes que se deben plantear antes de echar a andar un emprendimiento. En consecuencia, aparecen los modelos de negocio; no obstante, estos no siempre presentan soluciones precisas a las necesidades empresariales, por este motivo se cree pertinente analizar la metodología presentada por Alexander Osterwalder en 2004 a l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de la Universidad de Laussane, como tesis doctoral "The

Business Model Ontology: a proposition in a design science approach”, dirigida por el profesor Yves Pigneur, de la cual se deriva el Modelo de Negocio CANVAS.

Este modelo es un lienzo que deja al emprendedor la libertad de moldear su idea de negocio, que muy por el contrario de ser abstracta, termina siendo concreta siguiendo la técnica de building blocks como dice Blank, misma que permite observar los nueve bloques de negocio en una sola página, donde se pueden analizar las hipótesis de cada bloque del modelo (Blank 2013). Este modelo fue creado con la finalidad de implementar una relación lógica entre todos los factores que actúan en una empresa, para que esta tenga o no éxito en su desarrollo, mediante un lienzo que muestra la idea con la que se generará valor, así como gran parte de los factores a tomarse en cuenta para el desarrollo de esta idea de negocio. El modelo intenta mostrar la efectividad de la idea de negocio estableciendo sus rasgos más importantes dentro de cada uno de los nueve bloques, si no se logrará completar los bloques la idea simplemente pierde factibilidad.

La propuesta de Osterwalder y Pigneur ha simplificado la forma de presentar un negocio, generando propuestas de valor que podrían ser llamadas también océanos azules (Kim, Mauborgne, y Hassan 2005).

El método consiste en un lienzo dividido en 9 bloques dónde, los empresarios pueden dar forma a su negocio. Para una mejor comprensión del funcionamiento de la metodología se describen a continuación cada uno de los bloques en el orden de diseño metodológico utilizado por los autores con la pregunta que sugieren se deben hacer al momento de rellenar cada bloque del lienzo:

Ilustración 5
CANVAS (bloques y preguntas sugeridas)



Fuente: (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 16–17)

Elaboración: Propia

1.4 Análisis de los componentes del modelo CANVAS

1.4.1 Segmentos de mercado

Las empresas deben identificar de manera prioritaria el mercado sobre el que se van a enfocar, es así que para Lambin una empresa podrá identificar su estrategia de presencia en el mercado cuando haya identificado su mercado de referencia, que implica “...la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de constituer mercados potenciales distintos...” (Lambin et al. 2004, 183). Es así que las empresas luego de haber identificado su mercado de referencia decidirán si se dirigen hacia la totalidad del mercado, o hacia uno o varios segmentos dentro de su mercado de referencia. La partición del mercado de referencia normalmente para el autor se da en dos etapas que son la macrosegmentación donde la empresa identifica productos-mercados y la microsegmentación donde la empresa segmenta los productos-mercados de acuerdo a sus necesidades con la finalidad de evaluar productos-mercados y segmentos específicos donde puede medir su competitividad frente a sus competidores.

Para Kotler y Armstrong, los mercados son grandes y heterogéneos, al tener estas características cuentan con infinidad de compradores, mismos que difieren en sus deseos, recursos, localización, entre otras; motivo por el cual, las empresas dividen el mercado en segmentos más pequeños y homogéneos donde se logre llegar de manera efectiva con productos y servicios ajustados a sus necesidades y realidades específicas. Así mismo el autor expone que no existe una forma única de segmentar el mercado, motivo por el cual este proceso se debe realizar basándose en las principales variables del mercado que son: “...variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.” (Kotler y Armstrong 2006, 199), estas variables pueden manejarse por sí solas o combinadas.

Entre las estrategias competitivas genéricas propuestas por Porter se encuentra la de enfoque o concentración, misma que agrupa a compradores según su segmento de productos o su ubicación geográfica. De acuerdo al autor esta estrategia se encuentra encaminada a brindar un excelente servicio al cliente dentro de su mercado en

específico, suponiendo que la empresa empleando esta estrategia pueda llegar de mejor manera a su nicho de mercado, frente a otras empresas que tienen un espectro de clientes mayor. Además, de acuerdo al autor aquellas empresas que alcancen este enfoque podrían alcanzar rendimientos superiores a los de las empresas que se encuentran en la industria, puesto que podría manejar costos bajos o una gran diferenciación frente a sus competidores (Porter 2015a, 116).

Por otra parte, los clientes son fundamentales en cualquier negocio, como lo explica Osterwalder y Pigneur las empresas que no cuentan con clientes rentables están destinadas a desaparecer. Motivo por el que las empresas optan por dividir a los clientes que pertenecen a su mercado en segmentos que pueden ser grandes o pequeños, agrupados en base a atributos comunes como sus comportamientos o necesidades específicas (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 20). Como se mencionó anteriormente las empresas deben seleccionar los segmentos sobre los que se concentrarán basándose en las variables del mercado que desean atacar, dejando de lado a los segmentos que no les sean atractivos. En tal sentido, habiendo ya seleccionado y estudiado profundamente su o sus segmentos específicos se podrá diseñar un modelo de negocio.

En este orden de ideas, Osterwalder y Pigneur indican que los clientes pueden ser segmentados de acuerdo a varias de sus características como lo son: sus requerimientos, la forma de llegar hacia ellos mediante canales de distribución específicos, relacionamiento diferenciado entre empresa y cliente, rentabilidad que le significan a la empresa y disposición de pago frente a la propuesta de valor ofertada (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 20), es decir, se deberá analizar a profundidad el mercado con la finalidad de localizar aquellos segmentos a los que la propuesta de la organización les sea atractiva y a la vez sean de rentables para la empresa, de acuerdo a sus características por si solas o combinadas.

Por lo tanto, los segmentos de mercado serán los grupos de clientes potenciales, fruto del análisis de las características específicas del mercado total, que luego serán agrupados en base a sus similitudes; para que, de entre estos segmentos la empresa pueda identificar los que le sean más atractivos y decidir si se enfocará en ellos.

1.4.2 Propuesta de Valor

Luego de analizar sus potenciales segmentos de mercado y decidir sobre cuales se enfocarán, las empresas deben buscar la manera en la que se presentarán ante esos potenciales clientes mediante una propuesta de valor. Según Kotler “...*La propuesta de valor de una compañía es el conjunto de beneficios o valores que pretende entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades...*” (Kotler y Armstrong 2006, 6), es decir que la propuesta de valor de una empresa es aquella idea por la que una u otra empresa se distingue frente al cliente, haciendo que opte por sus productos o servicios.

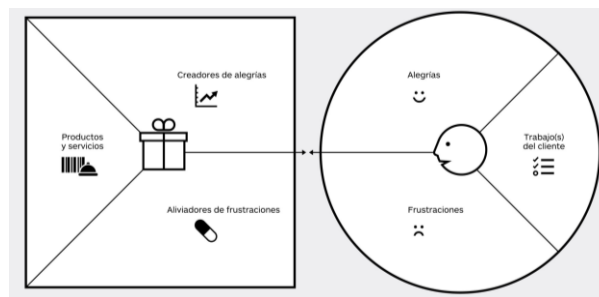
La creación de valor es uno de los pilares fundamentales en la estrategia empresarial, dado que “... *en la capacidad de ofrecer productos y servicios más valiosos para otros reside a largo plazo, la prueba, uso y preferencia de los mismos. Cuando una organización aporta productos y servicios útiles para otros la demanda se activa y el negocio crece...*” (Medina 2012), de esta manera, en concordancia al pensamiento del autor se puede indicar que, aquellas empresas que conocen profundamente a sus clientes se encuentran en capacidad de brindar propuestas de valor atractivas y personalizadas, que resuelvan problemas y necesidades de una manera ágil y oportuna, para ganarse la preferencia de los segmentos de mercado.

Si el lienzo del modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur es analizado de manera gráfica, se observa a la propuesta de valor como el módulo central, esta ubicación es completamente comprensible dado que “*La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa*” (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 22), según el criterio citado, el cliente analizará la propuesta de valor que le es entregada, basándose en el grado en que el producto o servicio brinda satisfacción o soluciona sus problemas. Es así que, la propuesta de valor puede ser conceptualizada como una serie de ventajas percibidas por el cliente en el producto o servicio ofertado por una empresa sobre productos o servicios similares ofertados dentro de la misma industria, estas ventajas pueden constituirse como disruptivas en algunos casos, mientras que en otros casos serán solamente pequeños cambios.

Antiguamente los empresarios intentaban crear valor para sus clientes aplicando la técnica de la lluvia de ideas, utilizada para en la búsqueda de iniciativas que generen valor a su mercado objetivo, normalmente esto se llevaba a cabo solamente analizando a la empresa y no a quienes en un futuro cercano serían los beneficiarios de esta nueva oferta; sin embargo, actualmente Osterwalder y Pigneur ven a la propuesta de valor

como un nuevo lienzo, como lo expresan: “*Con el perfil del cliente aclaras la comprensión que tienes sobre él. Con el mapa de valor describes como pretendes crear valor para ese cliente*” (Osterwalder et al. 2015, 4). Como consecuencia de este razonamiento los autores separan el nuevo lienzo en dos partes primordiales, invitando a conocer profundamente al cliente y mediante este conocimiento diseñar una propuesta de valor que busque satisfacer sus necesidades y anhelos. A continuación, se presenta el modelo planteado por los autores en forma gráfica, en tanto que la descripción detallada de sus bloques se presenta en el Anexo II.

Ilustración 6
El lienzo de la Propuesta de Valor



Fuente: (Osterwalder et al. 2015)

Elaboración: Osterwalder Alexander, Pigneur Yves.

Finalmente, se puede concluir que la propuesta de valor es el corazón de un modelo de negocio; ello puesto que, aunque el modelo de negocio sea excelente sin una propuesta de valor bien fundamentada puede ser un fracaso al igual que una gran propuesta de valor sin un modelo de negocio bien fundamentado. Motivo por el que, para que un modelo de negocio sea exitoso se debe buscar propuestas de valor bajo fundamentos técnicos analizando profundamente los sentimientos y necesidades del cliente, para luego poder articularlos con el modelo de negocio y así lograr el desarrollo de la empresa.

1.4.3 Canales

Luego de contar con una propuesta de valor, el siguiente modulo de la metodología CANVAS a analizar son los canales que utilizará la empresa para hacer llegar su propuesta de valor hasta el segmento de mercado, es así que en principio se

debe comprender ¿Qué son los canales?. Para alcanzar este objetivo se tomará en cuenta algunos criterios, para Stanton el canal “...consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto, al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final...” (Stanton et al. 2007, 404), mientras que para Paz un canal se define como “...todas las actividades necesarias para poner el producto al alcance del consumidor meta, con el objetivo de facilitar su compra.” (Paz 2008, 14), basándose en los criterios citados, el canal se refiere a las acciones llevadas a cabo de forma directa e indirecta por grupos de interés, con el objetivo de realizar un intercambio de productos o servicios (propuesta de valor) entre la empresa y el segmento de mercado, brindando soluciones oportunas a imprevistos.

Hecha la observación anterior, una de las decisiones fundamentales a ser tomada por la empresa en cuanto a sus canales, consiste en acordar el sistema de canales utilizará. Para ello, es se debe conocer que existen 3 sistemas canales que son: “**Sistemas directos:** la empresa mantiene la propiedad de los productos y la responsabilidad en las tareas de venta, distribución, servicio, u otras funciones que añadan valor y demanden los clientes; **Sistemas indirectos:** El intermediario adquiere la propiedad del producto, y en la mayoría de los casos, el control de las ventas y de la logística; **Sistemas mixtos:** la empresa utiliza su propia fuerza de ventas para realizar la venta, y adicionalmente, utilizan distribuidores locales, que realizan las tareas de almacenamiento del producto, entrega y servicio.” (Best 2008, 288). Los sistemas de canales mencionados con anterioridad son catalogados como tradicionales, y dependerá de un análisis minucioso por cuál de ellos se decida la empresa, siempre tomando en cuenta las necesidades tanto de su segmento de mercado como de la propuesta de valor ofertada.

La aparición de mercados electrónicos ha permitido a las empresas hacer variaciones a los sistemas de canales tradicionales, es así que aparecieron canales conocidos como: B2C (Business to Consumer), mismo que permite a las empresas vender de manera directa mediante medios electrónicos, que generan un alto valor a sus clientes puesto que permiten horarios extendidos, comparación de precios, cercanía con la empresa, entre otras; y B2B (Business to Business), mismo que permite llegar a otros negocios como intermediarios o empresas que utilicen los productos o servicios como materia prima de manera directa segmentando a los negocios a los que llegará de manera directa la empresa mediante canales tradicionales. Ambos casos proporcionan a

la empresa mayores posibilidades de seguimiento a sus productos o servicios y un alto grado de conocimiento especializado del cliente (Best 2008, 292), lo que permitirá a la postre mantener la propuesta de valor estando cerca del cliente todo el tiempo.

Dicho esto, podremos analizar el concepto que presentan Osterwalder y Pigneur sobre los canales, mismos que para los autores son “*el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor*” (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 26), en este orden de ideas, los canales son el punto de contacto entre el cliente y la empresa, siendo estos extremadamente importantes en la experiencia que vive el cliente al adquirir una propuesta de valor. Con la finalidad de conseguir que la experiencia del cliente sea la mejor, los canales de comunicación, ventas y distribución deben: promocionar los productos y servicios de la empresa, apoyar al cliente en su proceso de decisión y compra, además de asegurar un servicio de atención a futuro donde se haga seguimiento del cliente y su satisfacción (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 27).

En consecuencia, se advierte que los canales de comunicación, ventas y distribución sin distinción de tipo: directos, indirectos o mixtos pueden desencadenar el éxito o fracaso del modelo de negocio; dado que, al brindar una excelente experiencia de compra al cliente aseguraremos el interés de este sobre la propuesta de valor, mientras que una mala experiencia podría disminuir el interés del cliente sobre la propuesta de valor desechándola.

1.4.4 Relaciones con clientes

Como se mencionó con anterioridad, así como los canales tienen el poder de impulsar o frenar un modelo de negocio, las relaciones con los clientes juegan un papel preponderante en la suerte de una empresa; motivo por el cual, sin importar el enfoque de la empresa, una de sus principales tareas en el área comercial será “*...crear relaciones rentables con los clientes...*” (Kotler et al. 2004, 15), de esta manera se comprende que las empresas deben relacionarse de manera inteligente con sus clientes, puesto que ellos a cambio de una propuesta de valor entregarán recursos a la empresa, que a la postre se traducirán en desarrollo y beneficios.

Las relaciones con los clientes o también llamado marketing relacional ha sido estudiado desde hace tiempo, es así que para algunos autores estas relaciones son un

compromiso de interrelaciones que se genera entre la empresa y los clientes, donde la empresa busca revelar que cuenta con los medios necesarios para atender las necesidades del cliente de manera diferenciada (Cavazos y Giuliani 2008, 106), en este orden de ideas se puede acotar que el proceso de relaciones que maneja la empresa con sus clientes es de suma importancia en un modelo de negocio.

Otra forma de nombrar a las relaciones con clientes es CRM, abreviatura de *“Costumer Relationship Management, expresión inglesa, cada vez más utilizada para definir un conjunto de conceptos avanzados de la gestión de relación con el cliente”* (Ángel San Segundo, Gonzalo Valseca, y Javier Alonso 2004, 38), este término en muchos casos es relacionado por completo con los sistemas informáticos que llevan a cabo este tipo de tareas en la actualidad; no obstante, como se mencionó anteriormente el CRM no es un sistema informático sino más bien un conjunto de estudios y análisis teórico prácticos llevados a cabo en la actualidad por herramientas informáticas.

Las relaciones que se establecen entre una empresa y sus clientes deben consolidarse en el conocimiento a profundidad de las aspiraciones del cliente, de esta forma se puede optar por relaciones personales o automatizadas, basándose en fundamentos como capacitación del cliente, su fidelización; o estimulación de las ventas mediante ventas sugestivas; así, la empresa podrá mediante un análisis exhaustivo de sus segmentos de mercado conocer la manera más apropiada para relacionarse y llegar hasta ellos de una manera oportuna. Hecha la observación anterior, entonces se pueden puntualizar algunos tipos de relaciones que pueden coexistir entre la empresa y sus segmentos de mercado: asistencia personal; asistencia personal exclusiva; autoservicio; servicios automáticos; creación colectiva; entre otros (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 29).

En consecuencia, las relaciones con clientes tienen como objetivo conocer y crear diferentes vínculos con el cliente, haciendo que estos sientan una experiencia diferente al optar por la propuesta de valor entregada por la empresa, siendo así un módulo fundamental para un modelo de negocio exitoso.

1.4.5 Fuentes de ingresos

Para que un negocio continúe operando es necesario que se realice un intercambio, donde la empresa entregará su propuesta de valor y los clientes entregarán

recursos en pago por ésta, a estos recursos entregados por el cliente se los conoce como ingresos.

Contablemente “*Los ingresos son aumentos en los activos de la compañía provenientes de sus actividades orientadas hacia las utilidades y que origina flujos de efectivo positivos.*” (Meigs et al. 2000, 51), en este sentido aquellos recursos que ingresen a la empresa como producto de las actividades propias de su giro, y pueden tratarse de incrementos al activos o disminuciones en pasivos, encaminados a generar beneficios.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que existen fuentes de donde provienen los ingresos que perciben las empresas, es así que desde la óptica contable los ingresos pueden clasificarse en operacionales y no operacionales, donde los ingresos operacionales, son aquellos que se obtienen producto de las actividades para las que fue creado el negocio; en tanto que, los no operacionales, son aquellos que se obtienen provenientes de actividades no relacionadas al giro del negocio (Zapata Sánchez 2011, 287).

Ahora bien, las empresas deben formularse y responder a algunas interrogantes sobre las aspiraciones y preferencias de sus segmentos de mercado con el objetivo de crear fuentes de ingresos operacionales, una de las más importantes tiene que ver con la propuesta de valor y la cantidad que está dispuesto a pagar por ella cada segmento de mercado; significa entonces, que en el caso de tener clara esta información la empresa podrá llegar de manera adecuada creando una o varias fuentes de ingresos por cada segmento de mercado. Así mismo, las fuentes de ingresos creadas en cada segmento de mercado tienen la flexibilidad de fijar sus precios mediante mecanismos diferenciados como: “*...lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen, o gestión de la rentabilidad*” (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 30), esto se da puesto que cada segmento de mercado tiene una percepción diferente del valor que le genera la propuesta y estará dispuesto a pagar por él.

Para Osterwalder y Pigneur, un modelo de negocio puede implicar dos tipos de fuentes de ingresos que son: “*1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes; 2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.*”(Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 30). Según se ha citado, en el primer tipo de fuente de ingresos el cliente paga por un producto o servicio en particular

cerrando una transacción puntual, que pudiendo ser repetitiva no cuenta con una periodicidad específica; mientras que, en el segundo tipo de fuente de ingresos el cliente paga de manera recurrente en un lapso de tiempo por un producto o servicio prestado de manera repetitiva y con una periodicidad específica.

1.4.6 Recursos clave

Para el funcionamiento de cualquier modelo de negocio se necesitan de medios a ser utilizados con la finalidad de conseguir los objetivos planteados, dicho en otras palabras, los recursos son aquellos elementos que toda empresa necesita para producir un bien o brindar un servicio. Así, desde el punto de vista económico “*Los recursos son escasos cuando las cantidades que se disponen de él no son suficientes para satisfacer todas las necesidades productivas*” (Krugman y Wells 2012, 6), al ser escasos o limitados tanto las empresas como sus clientes deben decidir sobre ellos con la finalidad de alcanzar sus objetivos satisfaciendo total o parcialmente sus necesidades.

En ese mismo sentido, para varios autores los recursos se clasifican en grandes categorías, a continuación se citarán algunos ejemplos: para McEachern se dividen en: Tierra, Trabajo, Capital y Habilidades Gerenciales (McEachern 1998, 2); así mismo, para Kurt se divide en: Tierra, Trabajo, Capital y Habilidades Empresariales (Burneo y Larios 2015, 4); mientras que, para Mochón se dividen en: Tierra, Trabajo y Capital (Mochón Morcillo 2006, 2). Se observa claramente, que los autores coinciden en sus categorizaciones acerca de los recursos, en primer lugar la *tierra*, comprendida como todos recursos naturales necesarios para el proceso productivo; seguida del *trabajo*, comprendido como el tiempo y esfuerzo humano tanto físico como intelectual dedicado al proceso productivo; en tercer lugar el *capital*, dividido en: capital físico, que son los bienes tangibles e intangibles dedicados al proceso productivo, y capital humano que son las destrezas, habilidades y conocimientos adquiridos por las personas y empleados en el proceso productivo; por último, *habilidades gerenciales o empresariales*, que comprenden las destrezas con las cuales el empresario logra combinar los recursos dentro del proceso productivo con la finalidad de crear una propuesta de valor.

En este orden de ideas, las empresas deben conocer los recursos clave necesarios para generar su propuesta de valor, de la misma manera deben identificar aquellos que utilizará tanto para generar relaciones con sus clientes, como en sus canales de

distribución y fuentes de ingresos; puesto que, para llevar a cabo estos procesos de manera eficaz, la empresa debe emplear recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos según sea el caso (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 35).

1.4.7 Actividades clave

Para crear una propuesta de valor, la empresa tendrá que cumplir tantas actividades como lo requiera cada proceso dentro de su giro de negocio. En este sentido, la empresa tendrá que generar una estructura, definida por Hernández como: *“Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas”* (Hernández y Rodríguez 2002, 84), este concepto puede asociarse a la empresa como la división de sus actividades agrupadas por homogeneidad formando áreas que trabajarán de manera interrelacionada buscando cumplir con los objetivos propuestos.

Hecha la observación anterior, cada área de la empresa actúa de manera articulada con el objetivo de generar la propuesta de valor, para posteriormente entregarla a su segmento de mercado, cumpliendo con una labor específica compuesta por procesos que se definen como *“un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna.”* (Angel Maldonado 2011, 2); en efecto, los procesos o conjuntos de actividades trabajan de manera interrelacionada entre sí a partir de una o varias entradas de materiales o información para convertirlos en productos o servicios que serán la propuesta de valor que entregue la empresa a sus segmentos de mercado.

Con la finalidad de identificar las actividades clave en las que la empresa debe concentrarse, Osterwalder y Pigneur plantean que se debe dar respuesta a interrogantes como *“¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?”*, además para los autores la división de actividades clave se puede dar de la siguiente manera: producción, solución de problemas y plataforma o red (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 37). Tomando en cuenta lo mencionado, se comprende que la división planteada busca dar respuesta a las inquietudes planteadas mediante las actividades clave mencionadas. De esta forma las actividades clave de producción dan respuesta a los requerimientos de la propuesta

de valor; las actividades clave de resolución de problemas, dan respuesta a los requerimientos de canales de distribución y fuentes de ingresos; mientras que las actividades clave de plataforma o redes, pueden dar respuesta a tanto al relacionamiento con clientes como a fuentes de ingresos y hasta a los canales de distribución, todo ello dependerá del giro de negocio de la empresa.

1.4.8 Asociaciones clave

Todo modelo de negocio, cuenta con gran cantidad de partes interesadas o stakeholders, mismos que se definen como *“cualquier grupo o individuo que pueda afectar o sea afectado por el logro de los objetivos de la organización”* (Freeman 2010, 46). En este sentido, se vuelve fundamental analizar las partes interesadas que puedan afectar o resultar afectadas de manera directa por la empresa, dado que gestionar correctamente las relaciones con ellas podría maximizar los beneficios del modelo de negocio. Ante lo descrito, la empresa se encontrará con partes interesadas para cada actividad que realice, una de las formas más comunes de diferenciarlas de acuerdo a Friedman y Miles es considerar a las partes interesadas que mantienen relaciones clasificables con la empresa, entre las más comunes están: los accionistas, clientes, proveedores y distribuidores, empleados y comunidades (Friedman y Miles 2006, 13).

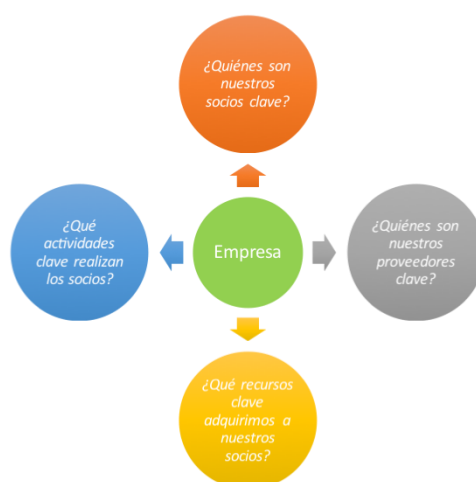
Con el propósito de ilustrar lo mencionado anteriormente, se pueden citar los postulados de Porter sobre las fuerzas competitivas que moldean la estrategia, donde se denota la influencia generada por los proveedores que *“acaparan valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria”*; así mismo la influencia generada por los compradores que *“pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en la industria”* (Porter 2009, 43–44).

En tal sentido, para Osterwalder y Pigneur las empresas deciden asociarse fundamentalmente por mejorar sus modelos de negocio, conseguir recursos o mitigar riesgos, mediante: alianzas estratégicas, joint ventures, relaciones cliente-proveedor y de ser necesario Coopetición (asociación estratégica con empresas competidoras) (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 38). En relación a lo mencionado, se debe tomar en cuenta que las asociaciones generadas por la empresa son de suma importancia

para el correcto funcionamiento del modelo de negocio, valiéndose de ellas para generar ventajas competitivas.

De la misma forma, los autores proponen que las asociaciones clave podrían ser motivadas con la finalidad de reducir los riesgos, obtener y optimizar recursos y actividades específicas o creación de economías de escala. Para ello se presentan varias interrogantes sobre las cuales, la empresa debe trabajar con el objetivo de distinguir sus socios clave y las asociaciones a generar, mismas que se presentan a continuación:

Ilustración 7
Interrogantes sobre las asociaciones clave



Fuente: (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 39)

Elaboración: Propia

Finalmente, se debe comprender que las asociaciones clave permitirán a la empresa contar con aliados estratégicos que permitan optimizar el funcionamiento del modelo de negocio, buscando desarrollar ventajas frente a la competencia con el objetivo de generar y entregar propuestas de valor por las que el cliente esté dispuesto a pagar.

1.4.9 Estructura de costos

Todo modelo de negocio debe incurrir en costos para funcionar. En este sentido, de inicio se tendrá que comprender el significado de costo, que desde el punto de vista financiero y contable, para autores como Backer representa “la suma de erogaciones, es

decir, el costo inicial de un activo o servicio adquirido se refleja en el desembolso de dinero en efectivo y otros valores, o sea, un pasivo incurrido” (Backer, Jacobsen, y Ramírez Padilla 1994, 3–4); por otro lado, para Horngren el costo se define como *“un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico”* (Horngren, Foster, y Datar 2002, 26); en igual forma, para Ibáñez los costos son *“todos aquellos recursos necesarios que se han de invertir para transformar una materia en un bien económico”* (Ibáñez Machicao 2002, 19). En este orden de ideas, se puede entender que, los costos son todos aquellos recursos destinados a la operación de la empresa, con el objetivo de crear y entregar valor a sus segmentos de mercado.

Los elementos de costo se clasifican de acuerdo a su tratamiento, es así que cuando su tratamiento es; por alcance, los costos se clasifican en totales o unitarios; por la identidad, los costos pueden ser directos o indirectos; por su relación con la producción o comportamiento, los costos serán fijos o variables; por el momento en el que se determinan, los costos serán históricos o predeterminados; entre otros (Zapata Sánchez 2007, 9–12). Es importante entonces, comprender que los elementos del costo, su tratamiento y clasificación son de suma importancia para la gestión del modelo de negocio, puesto que la empresa mediante ellos podrá analizar la forma más conveniente de gestionar su estructura de costos de acuerdo a su giro y necesidades.

Por su parte para autores como Osterwalder y Pigneur la estructura de costos describe los costos en los que incurre un modelo de negocio, en este sentido la creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con clientes, los recursos, actividades y relaciones clave, el análisis del segmento de mercado y las fuentes de ingresos generarán un coste para la empresa; mismo que, no será complicado calcular al haber definido recursos, actividades y asociaciones clave con anterioridad; no obstante, es necesario tener claro su cálculo, puesto que algunos modelos de negocio suponen costos mayores que otros (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 40). En concordancia con los postulados de los autores, se debe indicar que cada una de las actividades dentro del modelo de negocio tiene un costo, y como se mencionó anteriormente este debe ser registrado y clasificado con el objetivo de mantener y gestionar una estructura de costos adecuada.

Uno de los principales objetivos de la gran mayoría de empresas es minimizar sus costos; sin embargo, existen modelos de negocio donde no se plantea como una de sus prioridades la minimización de los costos, partiendo de este análisis se comprenderá

que existen modelos de negocio enfocados en costos y en el valor. Sin importar si el modelo de negocio está enfocado en el valor o en el costo, se debe plantear interrogantes como “*¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?*” (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 41); puesto que, estas permitirán identificar la estructura a utilizarse, en base a los costos en los que incurre la empresa.

Capítulo Dos

Análisis de la pequeña Industria

1.1 Concepto de la pequeña industria

A lo largo de la historia las empresas al igual que la sociedad han evolucionado por etapas, en el caso de la empresa estas etapas han sido estudiadas por varios autores con el objetivo de comprender este proceso. Es así que para Suárez-Villa existieron cuatro etapas marcadas dentro del proceso de industrialización, inicialmente primó la empresa familiar, para luego en una segunda etapa ser desplazada por la pequeña empresa, que a su vez en una tercera etapa serían desplazadas por la mediana empresa, para finalmente en la cuarta etapa ser desplazada por el dominio de la gran empresa, marcando el proceso de evolución hacia una economía avanzada (Suárez-Villa 1988, 294–95).

En este contexto, la pequeña empresa cuenta una definición planteada por la (SBA) Asociación de Pequeñas Empresas de Estados Unidos, misma que recoge Pickle en la que se define a la pequeña empresa como *“aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera”* (Pickle y Abrahamson 1995, 18). Significa entonces, que una pequeña empresa no ostenta el liderazgo de mercado; sin embargo, tiene libertad de acción al no depender de otras para subsistir o tomar decisiones sobre su gestión, convirtiéndose así, en una de las mayores fuentes de estabilidad y empleo en los países.

Como se mencionó antes, los criterios para definir a la pequeña empresa son variados de acuerdo a la realidad en la que se desenvuelven, como lo menciona Cleri *“La geografía y los desiguales niveles de desarrollo de los países obligan a considerar diferentes parámetros.”* (Cleri 2007, 39), el autor señala que las condiciones de cada país impactarán el desarrollo de las pequeñas empresas y como resultado de ello sus criterios de clasificación, en este orden de ideas, una empresa catalogada como pequeña en un país con alto nivel de industrialización y desarrollo quedaría fuera de esta clasificación en un país con un menor nivel de desarrollo.

Sobre la base de lo mencionado, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) buscando homogenizar los parámetros de clasificación para pequeñas y medianas empresas, resolvió mediante la Decisión 702 que sus países miembros se comprometen a transmitir estadísticas comunitarias armonizadas, mismas que se consideran necesarias para el diseño, seguimiento y evaluación de las políticas impulsadas sobre esta materia. Con esta finalidad, la Resolución 1260, emitida por la Secretaría General de la CAN en su Art. 3 toma conjuntos de datos para agrupar a las pymes de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1
Umbrales para la clasificación de PYMES (CAN)

Variables	CONJUNTO A Estrato I	CONJUNTO B Estrato II	CONJUNTO C Estrato III	CONJUNTO D Estrato IV
Personal Ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 99	100 – 199
Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$)	1 – 100.000	100.001 – 1'000.000	1'000.001 – 2'000.000	2'000.001 – 5'000.000

Fuente: Comunidad Andina de Naciones (CAN) – Resolución 1260

Elaboración: Comunidad Andina de Naciones (CAN) – Resolución 1260

De donde se podrá comprender como pequeña empresa aquella que se encuentra en el Conjunto B – Estrato II, que cuenta con un personal ocupado que oscila entre 10 y 49 colaboradores; y un Valor Bruto de las Ventas Anuales entre los (US\$) 100.001,00 y 1'000.000,00. En este sentido, se comprende que la CAN ha establecido parámetros específicos para conceptualizar a las pequeñas empresas, buscando contar con estadísticas comparables que permitan generar datos certeros acerca del sector a nivel regional.

Por otro lado, la Real Academia de la Lengua Española (RAE) define a la pyme como “*Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación*” (Real Academia Española s/f), donde se comprende que se las conceptualiza como empresas con un bajo nivel de transacciones y operaciones.

Por su parte, en el Ecuador no se han establecido criterios únicos y rígidos para catalogar a pequeñas y medianas empresas; no obstante, el Servicio de Rentas (SRI), las define de la siguiente manera:

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales. (“Pymes - Servicio de Rentas Internas del Ecuador” s/f)

Finalmente, si bien no existe un concepto específico sobre la pequeña empresa o pequeña industria, se comprende como aquella que cuenta con autonomía sobre su gestión y ha sido creada con la finalidad de entregar una propuesta de valor, con un número reducido de colaboradores, cuyas ventas anuales no sobrepasan un tope estimado y no es líder en su mercado.

1.2 La pequeña industria a nivel internacional

La empresa como tal se constituye en el centro de la producción de bienes y servicios de un país; además, es una organización que busca beneficios a cambio de ofrecer propuestas de valor a la sociedad. En este contexto, es de comprender el deseo de las personas por emprender y buscar beneficios propios creando pequeñas empresas que se convertirán en el motor de la economía, satisfaciendo las necesidades de la sociedad creando y recibiendo valor.

Significa entonces, que las pequeñas empresas juegan un papel fundamental en la economía de un país independientemente a su desarrollo. Estas aportan de varias formas ya sea el impacto causado por su tasa de empleo, su aporte al PIB o sobre el número total de empresas registradas. De esta manera, organismos como the Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), que traducido al español es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE),

señalan que dentro de sus países miembros, las pequeñas y medianas empresas aportan aproximadamente una sexta parte de la producción industrial, de la misma manera entre un 60% y 70% del empleo y entre el 96% y 99% del número total de empresas en cada país (OECD 2002, 8–10). Además, existen estudios del Banco Mundial sobre 74 países que arrojan datos acerca del impacto que genera el sector en el empleo formal en economías como la Argentina, donde representa un 70%; en Brasil un 60%; en Chile y México respectivamente un 86%; así como, en Ecuador un 55%. De la misma forma el estudio abarca datos de economías emergentes asiáticas como Hong Kong, Tailandia, Taiwan, entre otras que significan respectivamente un 61%, 87% y 69% del empleo formal; en tanto que, en los países del continente africano analizados llega en promedio a una tercera parte del empleo formal (Ayyagari, Beck, y Demirguc-Kunt 2003, 417–20).

A lo largo de los planteamientos realizados se denota claramente que las pequeñas y medianas empresas son parte fundamental de la economía mundial, es así que para Villegas y Soto *“Los datos revelan que más del 90% del universo de empresas formales e informales en los distintos países se ubican en este grupo, participando también de forma muy elevada en las ventas totales, las exportaciones, el PIB y el empleo.”* (Valdés Díaz de Villegas y Sánchez Soto 2012, 154).

1.3 Origen de la pequeña industria en el Ecuador

Para comprender el surgimiento de la pequeña industria en el Ecuador, se hace necesario considerar la historia económica e industrial del país desde sus inicios en la época colonial hasta la actualidad. Conociendo el contexto en el que se desarrolla este sector y la influencia de sus orígenes sobre su desarrollo hoy en día. En este sentido, la vida económica e industrial del Ecuador se ha enmarcado en cinco periodos claramente definidos en el tiempo, donde en primer lugar se encuentra el periodo colonial; en segundo lugar, el periodo de la Agro exportación; en tercer lugar, el periodo de Industrialización (sustitución de importaciones); en cuarto lugar, la dolarización; y, por último, el periodo actual.

- **Periodo Colonial**

El este periodo se destacan los obrajes, que son aquellas pequeñas industrias textiles caseras que se ubicaban en la serranía ecuatoriana, siendo la principal actividad

generadora de riqueza en la Audiencia de Quito y llegando a forjar ingresos superiores al presupuesto público de la época. Estas pequeñas industrias caseras sobresalieron por vender sus productos a los virreinos de Lima, Santafé y Buenos Aires; no obstante, el desarrollo industrial del país se vio mermado gracias a la casi nula incursión de los colonos en actividades industriales, puesto que los ingentes ingresos generados en base a la explotación de minas de oro y plata condujeron a la sociedad de la época a importar casi la totalidad de sus productos terminados, haciendo que las industrias españolas suplan las necesidades de las colonias ubicadas en América. Otra de las causas para el casi nulo desarrollo industrial en la época, como lo menciona Arosemena fue el tipo de educación impulsado por los colonos, mismo que se basó en las letras y no en las aptitudes técnicas, para el autor está es una ironía tomando en cuenta que los habitantes autóctonos demostraron ser hábiles artesanos (Arosemena A. 1996, II:17–20).

- **Periodo de la Agro exportación**

Luego de la independencia inicia un nuevo ciclo para la economía ecuatoriana, donde los gobernantes de turno se dedicaron casi exclusivamente a la administración de políticas monetarias, aduaneras y cambiarias sin observar las necesidades del sector productivo, cada vez más afectado por la falta de apoyo gubernamental, continuando con un modelo de comercio exterior heredado de la época colonial, donde la agricultura y el comercio seguían siendo preponderantes.

En este contexto, según Uquillas entre los años 1860 y 1920 el país vive la denominada época cacaotera donde este producto llegó a ser el más significativo en la producción exportable del país (Uquillas 2007), si bien se producía y exportaba cacao, esto no significó un desarrollo en la industria ecuatoriana, puesto que seguía siendo una materia prima proveniente de la explotación de un recurso natural. No obstante, el llamado auge cacaotero produjo una insólita actividad económica para el país y por sobre todo para la costa ecuatoriana, donde se constituyeron un gran número de empresas, dedicadas en su mayoría al comercio y no a la industria.

Por otra parte, según Uquillas entre los años 1948 y 1965 el Ecuador vive el denominado auge bananero, mismo que permitirá al país dinamizar su economía apalancando el desarrollo y generando grandes cambios como el inicio de un débil proceso de industrialización, el pago de un salario a los campesinos y el ingreso del país a las relaciones comerciales modernas (Uquillas 2007).

- **Periodo de la industrialización**

El periodo de industrialización en el Ecuador daría sus primeros pasos bajo los efectos del auge bananero, que fortaleció la economía del país en base a la gran cantidad de divisas que significaban las exportaciones; no obstante, el sector industrial no daba signos de mejoría y la principal forma de obtener todo tipo de productos seguía siendo la importación. En este sentido, de acuerdo a la narración de Arosemena, Raúl Prebisch un prestigioso economista argentino y director de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) defendía un modelo de desarrollo industrial para los países latinoamericanos bajo la tesis de la sustitución de las importaciones. (Arosemena A. 1996, II:59).

En este contexto la CEPAL, con el apoyo del gobierno ecuatoriano generó el primer análisis de desarrollo económico del Ecuador, entre los años 1951 y 1952 (CEPAL 1953a). Basándose en este informe Gobierno Central inicia con una serie de iniciativas entre las cuales se hallaba la creación de de nuevas instituciones públicas tendrían por objetivo estudiar la promoción y asistencia a la industria además de la generación y promoción de leyes enfocadas en fortalecer este sector abandonado durante siglos.

Posteriormente, en el año 1957 se proclama la Ley de Fomento Industrial, misma que da pie a la generación de nuevas leyes enfocadas en fortalecer la industrialización del país, proceso que se encontraba retrasado frente al llevado a cabo en otros países latinoamericanos como Brasil, México, Venezuela, Colombia y Chile, quienes de acuerdo a la CEPAL habían estimulado sus procesos de industrialización casi una década atrás, según el Estudio económico de América Latina 1951-1952 (CEPAL 1953b).

A inicios de la década de los sesenta, una junta militar que termina con el gobierno de turno e inicia su mandato promulgando leyes y medidas que para Arosemena estaban en contra del sector comercial ecuatoriano; sin embargo, en este periodo se crean instituciones dedicadas al fomento industrial en el país. Al mismo tiempo, el petróleo se establece como el mayor rubro en la economía ecuatoriana, haciendo que al país nuevamente ingresen ingentes cantidades de divisas, esto significó que “...el proceso de industrialización se intensifica el cual permitió generar ahorro interno e inversión y crecer la economía a tasas sin precedentes.”(Uquillas 2007) , esto

significó un periodo de estabilidad, prosperidad y desarrollo dado en parte por la facilidad de endeudamiento interno y externo, además del crecimiento en el nivel de vida de la población mediante acceso a servicios públicos y obras de carácter social.

Iniciada la década de los 80, este periodo de bonanza económica culminó, dado que la falta de cautela económica por parte del régimen llevo al país al no pago de la deuda contraída durante la década pasada, así mismo el sector industrial se contrajo debido a los elevados niveles de deuda adquiridos y la falta de liquidez en la economía. Muchas pequeñas industrias comenzaron a desaparecer debido a la crisis, donde a la falta de circulante y la desaceleración en el crecimiento industrial la afectaron gravemente.

- **La dolarización**

Con la desaceleración de la economía y una marcada crisis en el sector productivo nacional durante inicios de la década de los ochenta, se veía como urgente un cambio de modelo. En este contexto, el estado busca cambiar el modelo de desarrollo con apoyo del Fondo Monetario Internacional (FMI) mediante varios Programas de Ajuste Estructural, que buscan devolver el equilibrio de la producción y economía al país (Oleas Montalvo 2017). Dentro del programa se consideró necesario el cambiar el rol del estado frente al sector productivo y financiero, migrando de un modelo intervencionista hacia un modelo libre donde el estado reduzca su rol proteccionista.

Ya en la década de los 90, prevalece una política liberal de apertura, donde el mercado determinó indicadores como la tasa de interés y el tipo de cambio. Alrededor del año 1996, el país respiraba una relativa estabilidad donde había bajado la inflación y la balanza comercial era positiva. No obstante, en el año 1998 el país afronta inconvenientes como el fenómeno del niño, la caída de los precios del petróleo y una fuerte crisis financiera internacional que sumada a la grave crisis política provocan la salida de capitales del país lo que apalanca una gran contracción en la economía ecuatoriana(Orellana 2011).

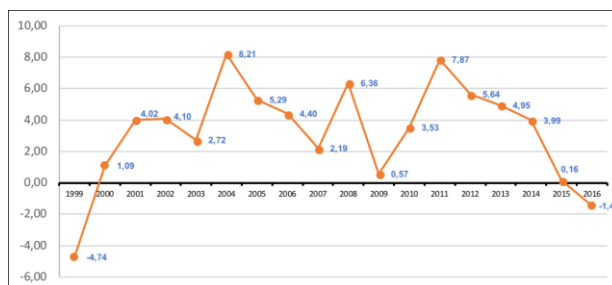
En 1999, se agudiza la crisis cambiaria y financiera del país, donde la contracción de la economía se calculo en 7,3%, además, el mismo año se cierra con un incremento del subempleo al 57% y el desempleo al 16% , en tanto que la inflación cierra en el 60%, aumentando el déficit fiscal en un 4,2% (Orellana 2011). Estos

acontecimientos llevan al país a tomar decisiones como la del no pago de bonos y deuda privada. Por otra parte, con el objetivo de proteger el sistema financiero el gobierno decide congelar los depósitos en el sistema financiero.

Meses más tarde en enero del año 2000, con una situación económica insostenible las autoridades gubernamentales declaran la adopción del dólar como la única salida para la crisis económica del país, decisión que provocó caos político y financiero dando como resultado el derrocamiento del gobierno e inicio de un nuevo ciclo en Ecuador.

Para el año 2001 según el Banco Central del Ecuador la actividad económica en el país comienza a dar señales de reactivación puesto que la trayectoria del PIB comienza a mejorar iniciando una reactivación económica. En este sentido, según datos del Banco Mundial en 1999 el crecimiento del PIB para el Ecuador fue de 4,79 puntos en negativo mientras para los años siguientes comienza a notarse una reactivación económica.

Ilustración 8
Evolución del PIB en Ecuador período 1999 - 2016



Fuente: Banco Mundial (PIB)

Elaboración: Propia

- **Periodo actual**

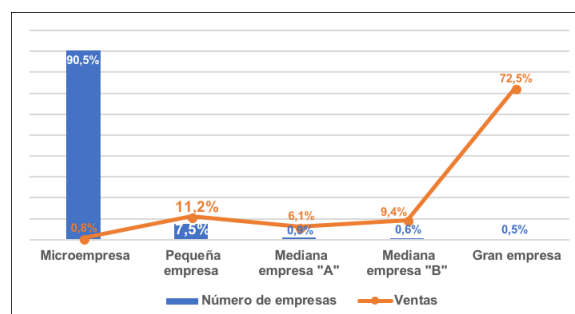
Como se ha analizado anteriormente la estructura productiva ecuatoriana se basa fundamentalmente en productos primarios, motivo por el cual la manufactura ha sido un sector relegado históricamente. No obstante, de acuerdo a la investigación de Aguilar el sector manufacturero ha tenido una evolución favorable en los últimos años, sobre todo en periodos donde el PIB ha crecido de manera sostenida. No obstante, su avance ha sido moderado, aumentando la media de empresas creadas, y disminuyendo su

dispersión en el sector a nivel nacional. (Jácome Estrella y King 2013, 43). Esto demuestra que si bien se han creado industrias manufactureras en el país las condiciones de las mismas no han sido lo suficientemente favorables como para tener un crecimiento intenso que apalanque el desarrollo económico sostenido que necesita una economía dolarizada.

Por otra parte, según el INEC la industria manufacturera ecuatoriana se ha mantenido estable, con una participación del 12% sobre el PIB (Garzón et al. 2016, 51), esto se explica en gran medida por el perfil de la industria manufacturera ecuatoriana, donde priman los recursos naturales y el uso de mano de obra; mientras, la industria tecnificada mediante procesos de ingeniería continúa siendo la minoría.

Por su parte, de acuerdo al Directorio de Empresas 2016 del INEC, a finales del año en mención el país contaba con 843.745 empresas activas, de las cuales un 9% son catalogadas como pequeña empresa y mediana empresa del tipo a y b mismas que alcanzan un 27% de las ventas registradas como se muestra a continuación:

Ilustración 9
% ventas frente al número de empresas según su tamaño (Ec. 2016)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) – Directorio de Empresas 2016

Elaboración: Propia

1.4 Marco Legal para la pequeña industria en Ecuador

El sector industrial ecuatoriano históricamente se ha visto perjudicado en temas referentes a la expedición de normativa en favor de su desarrollo. Particularmente el sector dedicado a la pequeña industria, dicho sector se encontraba amparado bajo la Ley de Fomento de la Pequeña Industria, expedida mediante Decreto Supremo N° 921 publicado en Registro Oficial N° 372 de 20 de agosto de 1973 y suscrito por el General Guillermo Rodríguez Lara; hasta finales del año 2010, donde 37 años más tarde se

expide el Código Orgánico de la Producción, Inversión y Comercio, mediante su publicación en Registro Oficial N° 351, el 29 de diciembre del 2010, mismo que deroga varias leyes antiguas, algunas creadas a inicios de la década de los setenta y que habían quedado en la obsolescencia.

Seguidamente, en 2011 las buscando complementar un marco normativo que impulse y fortalezca a la pequeña industria ecuatoriana, expiden la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Leyes que, junto al Código Orgánico de la Producción, Inversión y Comercio, para María Elena Jara son “...particularmente relevantes, para el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas”(Corporación EKOS 2011, 160).

El COPCI fue creado con el objetivo de generar y consolidar un marco jurídico confiable, que estimule y fortalezca el desarrollo de la industria nacional, robusteciendo la creación de valor agregado en la producción y estableciendo condiciones idóneas para mejorar la productividad, en búsqueda de promover los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. En este contexto, todas las asociaciones que se dediquen a actividades productivas en el territorio ecuatoriano están sujetas al cumplimiento de esta normativa (Corporación EKOS 2011, 161).

Adicionalmente, uno de los fines más importantes de esta normativa se encuentra relacionado de manera directa con la pequeña industria y consta en su Art. 4 literal b “*Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria*” (ASAMBLEA NACIONAL 2010, 4). En este sentido, el COPCI se compromete en hacer accesibles los factores producción como la tierra, el trabajo y el capital para todas las organizaciones que se dediquen a actividades productivas sin importar su tamaño, brindando especial atención en micro, pequeños y medianos empresarios. Otro tema importante dentro de la normativa, radica en los incentivos que el estado se compromete en entregar al sector productivo, mismos que se especifican en el Art. 23 del Código “*Los incentivos de orden tributario que reconoce esta normativa se incorporan como reformas a las normas tributarias pertinentes...*” (ASAMBLEA NACIONAL 2010, 12), dichos estímulos se clasifican en cuatro tipos de acuerdo al Art. 24 de la norma, mismos que se encuentran relacionados a la pequeña industria, dado

que no discriminan el tamaño de las organizaciones a las que aplican, como se lo podrá observar detalladamente en el Anexo III.

El COPCI establece un articulado especial que trata acerca de la micro, pequeña y mediana empresa dentro de su Libro III (ASAMBLEA NACIONAL 2010, 23), en este apartado específico la norma busca aclarar temas relacionados al fomento y desarrollo de la pequeña industria, además de la forma en la que estas industrias pueden acceder a los factores de producción. Entre los temas más importantes que presenta la ley para el fomento y desarrollo de la pequeña industria se encuentran:

- La creación del Consejo Sectorial de la Producción, cuyos principales deberes se presenta a continuación:

Tabla 2
Deberes más importantes del Consejo Sectorial de la Producción

Institución	Deberes más importantes
Consejo sectorial de la Producción	Aprobación de políticas, planes, programas y proyectos que estimulen el desarrollo de la pequeña industria.
	Establecer el presupuesto necesario para el cumplimiento de políticas, planes, programas y proyectos priorizados
	Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en la materia
	Facilitar la participación de universidades y centros de estudio, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción
	Coordinar con las instituciones del sector público y privado, vinculadas con el financiamiento empresarial, para facilitar el acceso al crédito.

Fuente: Comunidad Andina de Naciones (CAN) – Resolución 1260

Elaboración: Comunidad Andina de Naciones (CAN) – Resolución 1260

- Mecanismos de Desarrollo Productivo para el sector.
- Creación del Registro Único de Mipymes (RUM) (ASAMBLEA NACIONAL 2010, 24).

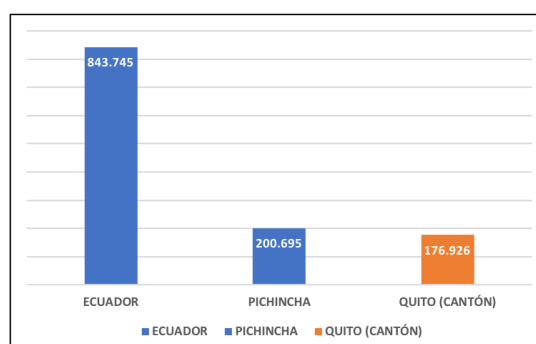
1.5 La pequeña industria en la ciudad de Quito

De la misma manera que sucede en gran parte de países, en Ecuador la pequeña industria es un factor fundamental para su economía. En este sentido, para Araque, las micro, pequeñas y medianas empresas aportan de manera significativa al sector empresarial del país, dado que *“alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se*

encuentran dentro de la categoría de MIPyME” (Araque J. 2012), esto muestra de manera clara una dominante tendencia empresarial, donde este tipo de organizaciones juegan un papel fundamental en la consolidación del aparato productivo del país.

Como se mencionó anteriormente, según datos del INEC el país para finales del 2016 contaba con 843.745 empresas activas, de las cuales un 23,8% se encuentran en la provincia de pichincha y un 21% en el cantón Quito como se puede observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 10
Empresas Ecuador, Pichincha, Quito



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) – Directorio de Empresas 2016

Elaboración: Propia

Como se puede observar en la ilustración en la provincia de Pichincha existen 200.695 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC s/f) empresas activas mismas que se pueden clasificar por su tamaño, de acuerdo a su personal promedio de la siguiente manera:

Tabla 3
Cantidad y clasificación empresas provincia de Pichincha

Tamaño de la empresa	Cantón Quito	Otros cantones	Pichincha
Microempresa	154.960	21.768	176.728
Pequeña empresa	16.899	1.592	18.491
Mediana empresa "A"	2.169	195	2.364
Mediana empresa "B"	1.559	125	1.684

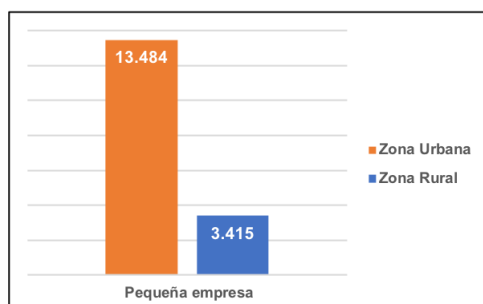
Gran empresa	1.339	89	1.428
Total	176.926	23.769	200.695

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) – Directorio de Empresas 2016

Elaboración: Propia

En la tabla se puede apreciar que el 8% de las empresas establecidas en la provincia de Pichincha se catalogan como pequeñas empresas ubicadas en el cantón Quito, las cuales que se encuentran en áreas urbanas y rurales, como se lo expresa a continuación.

Ilustración 11
Distribución pequeña empresa cantón Quito por zonas urbana y rural



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) – Directorio de Empresas 2016

Elaboración: Propia

1.6 Clasificación de la pequeña industria en la ciudad de Quito

En primer lugar, se analizarán los datos entregados por el INEC, quien realiza su clasificación dividiendo a las empresas en 6 sectores de la economía que son: Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; Explotación de Minas y Canteras; Industrias Manufactureras; Comercio; Construcción y Servicios, en el que se encuentran incluidos el suministro energías, distribución de agua, transporte, alojamiento, información, financieras, inmobiliarias, entre otras. De esta forma, la administración pública especifica los macro sectores económicos en los que se desenvuelve la empresa, con el objetivo de obtener datos homologados que puedan ser aprovechados en la generación de estudios sectoriales.

Tabla 4
Clasificación pequeña empresa por sectores económicos y zonas ciudad de Quito

Tamaño de la empresa	Cantón Quito					
	Total Quito		Zona Urbana		Zona Rural	
	No	%	No	%	No	%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	393	2,3%	226	1,7%	167	4,9%
Explotación de Minas y Canteras	59	0,3%	53	0,4%	6	0,2%
Industrias Manufactureras	1.768	10,5%	1.325	9,8%	443	13,0%
Comercio	5.616	33,2%	4.518	33,5%	1.098	32,2%
Construcción	1.144	6,8%	891	6,6%	253	7,4%
Servicios	7.919	46,9%	6.471	48,0%	1.448	42,4%
Total	16.899	100,0%	13.484	100,0%	3.415	100,0%

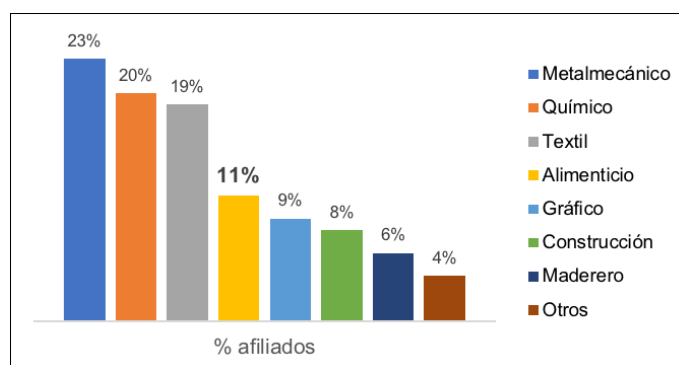
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) – Directorio de Empresas 2016

Elaboración: Propia

Como se puede observar en los datos presentados por el INEC, la ciudad de Quito cuenta con una gran concentración de pequeñas empresas en los sectores de servicios y comercio, llegando a más del 80% del total de empresas; en tanto, el sector manufacturero agrupa apenas a un 10% de la totalidad de pequeñas empresas en la ciudad.

Por otro lado, la CAPEIPI en su censo 2013, clasifica a la pequeña industria de la provincia de Pichincha en siete sectores productivos, que son: alimenticio, construcción, gráfico, maderero, metalmeccánico, químico y textil (CAPEIPI 2013, 1), entre los datos más importantes que muestra esta investigación se encuentra la cantidad de afiliados por sector como se muestra a continuación:

Ilustración 12
Distribución de empresas afiliadas a la CAPEIPI por sector productivo



Fuente: Cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha - Censo 2013

Elaboración: Propia

Como se puede observar en los datos entregados por la CAPEIPI entre los sectores con un mayor número de afiliados se encuentra el metalmecánico, el químico, textil y alimenticio con un 73% de los afiliados.

Por otra parte, el mismo estudio muestra que un 54% de los agremiados se orientan a la actividad productiva; en tanto que un 26% se dedica a servicios y un 20% a actividades de comercialización.

1.7 Principales barreras que enfrentan las pequeñas industrias en la ciudad de Quito

Para Michael Porter la entrada de nuevos competidores en una industria estará directamente relacionada a las barreras de entrada impuestas y a las acciones que lleven a cabo los participantes de esa industria. Además, el autor sugiere que las principales fuentes de creación de barreras de entrada a nuevos competidores en una industria son seis: economías de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, acceso a canales de distribución, desventajas de costos independientes y política gubernamental (Porter 2015a, 57). En este sentido las barreras de entrada, son mecanismos de protección utilizados por las empresas con la finalidad de que potenciales competidores tengan que llevar a cabo grandes esfuerzos e inversiones para ingresar a su sector industrial.

Si bien las investigaciones del autor permiten comprender de mejor manera el establecimiento de barreras de entrada a nuevos competidores, se deben analizar las condiciones particulares de cada sector industrial con la finalidad de enfrentar las barreras impuestas por las empresas pertenecientes a la industria.

Es así que, dentro del sector industrial ecuatoriano en general y específicamente en la ciudad de Quito, la gran mayoría de empresas se enfrentan retos similares. Como lo manifiesta Coello, algunos desafíos son: “...*acceso a fuentes de financiamiento, conocimiento, tecnología y a mercados externos*”, (Coello 2016, 49.50) recalcando que las pequeñas empresas para acceder a esos factores tendrán que superar una mayor cantidad de barreras.

Capítulo Tres

Investigación Empírica

1.1 Estudio del Entorno de la pequeña industria

1.1.1 Reconocimiento del Medio

De acuerdo al estudio “Las PYME y sus situación actual” presentado por la Universidad Andina Simón Bolívar, al año 2012 la pequeña y mediana empresa en Ecuador se dedica casi en su totalidad a actividades comerciales y de prestación de servicios (88%), en tanto que las actividades manufactureras apenas alcanza un 11% de la totalidad de empresas a nivel nacional (Araque J. 2012, 8). Esta investigación evidencia el desinterés de los pequeños y medianos empresarios en invertir sus recursos dentro del sector manufacturero.

1.1.2 Identificación de la población de estudio

Para la presente investigación se ha identificado como población a las pequeñas empresas manufactureras con sede en la ciudad de Quito provincia de Pichincha, que de acuerdo a las estadísticas productivas entregadas por el INEC al año 2016 ascienden a 1.768 empresas repartidas en un 75% en la zona urbana y 25% en la zona rural de Quito (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC s/f).

1.1.3 Determinación del tamaño de la muestra

Con la finalidad de definir el tamaño de la muestra para el presente estudio, es preciso mencionar que la población es completamente identificable por el investigador, motivo por el cual se la llama población finita (Neter y Wasserman 1970, 334). En tal sentido de acuerdo a las estadísticas productivas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) al año 2016, existen 1.325 pequeñas empresas manufactureras en la zona urbana de la ciudad de Quito.

Por su parte, la CAPEIPI según el censo realizado en el año 2013 contaba con 762 agremiados, de los cuales se logró levantar datos a un 51% de la población, el 49% restante de la población no pudo responder al estudio por diversas causas internas. Es así que, para la agremiación el sector de pequeños industriales de Pichincha esta conformado por 8 sectores productivos entre los que destacan el metalmecánico, químico, textil y alimenticio siendo los que cuentan con una mayor cantidad de asociados, un 73% entre los mencionados (CAPEIPI 2013, 6).

En este contexto, se ha tomado en cuenta el promedio de agremiados por sector productivo levantado por la CAPEIPI y los datos levantados por el INEC para llevar a cabo la investigación en proceso.

Por lo tanto, el cálculo de la muestra se lo realizará en base a la siguiente fórmula:

Ilustración 13
Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + z^2 * p * q}$$

Fuente: Investigación integral de mercados: decisiones sin incertidumbre, (Jany C. 2005, 128)
Elaboración: Propia

Donde:

n = Tamaño de la muestra (?)

N = Tamaño de la población (1.325)

N-1 = Factor de corrección poblaciones finitas (1.324)

z = Nivel de confianza (95% - 1,96)

p = Probabilidad de éxito (11%) (Promedio de agremiados a la CAPEIPI, de los que pudo levantar datos en su censo)

q = probabilidad de fracaso (1-p = 89%)

e = Margen de error (9%) (Máximo permitido para este tipo de investigación)

Con lo que el tamaño de la muestra necesario para generar la investigación se calcula de la siguiente manera:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,11 * 0,89 * 1.325}{0,09^2 * (1.324-1) + 1,96^2 * 0,11 * 0,89}$$

$$n= 45$$

1.1.4 Levantamiento de instrumentos técnicos de medición

La selección del instrumento técnico correcto para realizar una investigación, dependerá de una serie de factores como los objetivos y el problema de la investigación, la naturaleza del tema a estudiar, entre otros. En este sentido, se debe tener en cuenta que la elección del instrumento técnico de medición es sumamente importante, dada la dependencia directa entre su elección y el éxito o fracaso de la investigación. De la misma manera, se debe tomar en cuenta los factores que pueden inferir en la satisfacción de las interrogantes planteadas, su posible obtención o validez.

Para la presente investigación se utilizará encuestas descriptivas como instrumento de acceso a información, con la finalidad de conocer el entorno en el que se desenvuelve la pequeña industria en la ciudad de Quito. Este tipo de instrumento de investigación es el más utilizado, por tanto gran parte de la población se encuentra familiarizada; exponiendo las percepciones de una muestra del público objetivo en momento específico.

En este sentido, se desarrolló una prueba piloto a 5 pequeños empresarios de la ciudad de Quito, dicho instrumento se generó en base al contexto de la investigación

propuesta en este trabajo, a partir del cual se realizaron los respectivos ajustes y correcciones, dando como resultado la construcción del instrumento de investigación definitivo, mismo que reposa en el Anexo IV del presente trabajo.

1.1.5 Investigación de campo

El proceso de investigación de campo se realizó en base a la aplicación de la encuesta a 45 pequeños empresarios manufactureros en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

Por su parte, para la generación del análisis de los datos obtenidos luego de llevar a cabo la encuesta se empleó las funcionalidades estadísticas de Microsoft Excel 2016, donde se concibió una base de datos en la que constan los resultados del cuestionario tabulados por pregunta. Los resultados son presentados mediante las siguientes ilustraciones que denotan estadísticamente el escenario en el que actúan las pequeñas empresas manufactureras ubicadas en la ciudad de Quito.

1.1.6 Análisis de la investigación cuantitativa

Dentro de la encuesta se formularon preguntas relacionadas a cada uno de los bloques que conforman el modelo CANVAS, esto se realizó con la finalidad de contar con resultados claros y reales acerca del conocimiento con el que cuentan los pequeños empresarios acerca de cada uno de los bloques de la metodología, además la investigación busca contar con información de primera mano sobre el uso de métodos técnicos para el manejo del negocio en pequeñas empresas manufactureras. Dichos resultados se muestran de manera sintetizada a continuación, en tanto que de manera detallada se los podrá observar en el Anexo V.

1.1.6.1 Datos generales

Entre los datos generales más relevantes levantados en el estudio se puede destacar que dentro de las pequeñas empresas manufactureras de la ciudad de Quito, un 60% se constituyen legalmente bajo la figura de personas naturales, en tanto que un 40% se constituyen como persona jurídicas. Evidenciando una fuerte dependencia hacia

sus representantes que normalmente cumplen funciones directivas y técnicas en las empresas.

Seguidamente, la investigación evidencia que apenas un 20% de las empresas consultadasse encuentran activas menos de un año; en tanto que, un 51% se encuentran activas en periodos mayores a un año y menores a cinco años, y un 29% se encuentran activas un periodo mayor a los 5 años. No obstante, estos datos también podrían confirmar los criterios expresados por autores como Schnarch, quien dice que los emprendimientos en muchos casos se mantienen en el tiempo sin madurar o en el peor de los casos no superan los 5 años de vida. (Schnarch 2014, 231)

Por otra parte, un 62% de las pequeñas empresas manufacturas consultadas destinan sus propuestas de valor al mercado local, un 38% al mercado nacional, y ninguna destina sus productos al mercado internacional.

Finalmente, un 44% de los empresarios consultados decidieron emprender buscando mejores ingresos, en tanto que la seguridad laboral o los conocimientos del mercado quedaron en un segundo plano con apenas un 27% y 24% respectivamente, quedando claro que para sus fundadores de las empresas consultadas la generación de mejores ingresos es un factor preponderante.

1.1.6.2 Módulo 1: Segmentos de Mercado

Como se mencionó anteriormente, los clientes son muy importantes para cualquier tipo de empresa, puesto que sin ellos no existiría motivo de producir bienes o brindar servicios. En efecto, las empresas necesitan identificar a sus clientes, segmentándolos en clientes rentables y no rentables.

De acuerdo a la investigación llevada a cabo, un 89% de las pequeñas empresas manufactureras estudiadas identifica a sus segmentos de mercado mediante su ubicación geográfica, dejando de lado criterios como edad, genero o ingresos. Por otra parte un 62% de las empresas de la muestra nunca ha realizado un estudio técnico para identificar a sus segmentos de mercado, en tanto que un 22% lo ha hecho pocas veces. Los criterios mencionados muestran que las pequeñas empresas en la ciudad de Quito reconocen como sus segmentos de mercado a quienes compran directamente sus productos en distintas zonas geográficas. Además, al no contar con procesos técnicos en la identificación de sus segmentos de mercado, en muchos casos las empresas no

cuentan con información acertada sobre las necesidades y comportamientos de sus segmentos de mercado.

1.1.6.3 Módulo 2: Propuesta de Valor

Aquellos beneficios específicos que hacen a los clientes seleccionar un producto entre varios es a lo que se conoce como propuesta de valor. En este propósito, las empresas deben crear productos o servicios que solucionen los problemas y satisfagan las necesidades específicas de sus segmentos de mercado identificados.

En tal sentido, los datos que arroja la investigación, muestran que un 91% de las empresas consultadas pocas veces o nunca han realizado estudios técnicos con el objetivo de conocer las razones por las cuales sus segmentos valoran sus productos, así mismo un 90% de la población objetivo pocas veces o nunca ha diseñado sus productos de manera técnica tomando en cuenta las preferencias de sus clientes, esto denota que un alto porcentaje de las empresas estudiadas no conoce el significado de la propuesta de valor y su importancia.

Por otra parte, la investigación muestra que los empresarios consideran que sus productos son altamente valorados por atributos como la novedad, precio accesible y diseño atractivo en un 76%, 73% y 67% respectivamente. En tanto que, la accesibilidad, personalización y utilidad del producto quedan en segundo plano con una valoración alta del 27%, 18% y 13% respectivamente.

1.1.6.4 Módulo 3: Canales

Uno de los principales objetivos de una empresa se centra en mantener contacto con sus clientes. En este sentido, se crean canales de comunicación, distribución y ventas que se utilizan para acercar la propuesta de valor generada con el segmento de mercado elegido.

En este sentido, la investigación muestra que las pequeñas empresas consultadas muestran preferencia por canales de comunicación tradicionales, un 29% opta las reuniones personales en oficina, mientras un 29% elige las llamadas telefónicas, dejando en segundo plano canales alternativos como Facebook, y paginas web con un 15% y 10% de aceptación respectivamente. Por otra parte, el estudio muestra que las

empresas consultadas se inclinan en un 41% por el canal de distribución comisionista, en tanto que un 33% prefiere el canal directo, llegando con menor fuerza al canal mayorista y detallista con 20% y 5% de aceptación respectivamente. Entonces, se puede notar que los empresarios consultados de acuerdo a los canales de comunicación utilizados dedican la mayor cantidad de sus esfuerzos a satisfacer a sus canales de distribución, mismos que son confundidos con sus segmentos de mercado.

1.1.6.5 Módulo 4: Relaciones con clientes

Las empresas en la actualidad buscan día a día mantenerse cerca de sus clientes, comprenderlos y relacionarse de mejor manera, brindando una mejor atención con objetivos claros como el captar nuevos clientes, fidelizar a clientes actuales o mejorar las ventas.

La investigación muestra que las pequeñas empresas consultadas se relacionan con sus clientes de forma muy cercana, un 51% brindando atención al cliente, en tanto que un 42% ofrece asistencia personalizada en las necesidades que puedan existir con respecto a sus productos. Dejando de lado por completo los servicios en línea, siendo apenas un 7% los que la prefieren, dejando de lado la posibilidad de relacionarse con gran parte del mercado. Por otra parte, un 58% de las empresas consultadas se relacionan con sus clientes buscando fundamentalmente el mejorar sus ventas, en tanto que la fidelización y captación de nuevos clientes pasa a segundo plano con una referencia del 23% y 19% respectivamente.

1.1.6.6 Módulo 5: Fuentes de ingresos

Las empresas actualmente deben conocer las razones por las que sus clientes están dispuestos a pagar por sus productos y la forma en la que desean hacerlo. No obstante, la empresa tendrá que fijar sus precios y acoplarse a las exigencias de sus clientes para seguir compitiendo en el mercado.

Los datos que arroja la investigación muestran que, el 37% de los pequeños empresarios consultados considera que sus clientes muestran preferencia por la calidad de sus propuestas de valor, en tanto que un 30% considera que es por sus costos, dejando de lado aspectos como la cantidad (14%), variedad (13%) y personalización

(6%) de sus productos. Así mismo, la investigación muestra que un 45% de las empresas consultadas fijan sus precios de acuerdo a los precios de mercado, en tanto que un 37% lo hace de acuerdo a una lista de precios fija generada en base a costos de producción. Por último, un 87% de los encuestados coinciden en que la forma de pago preferida por sus clientes es el crédito.

1.1.6.7 Módulo 6: Recursos clave

Toda empresa demanda una gran cantidad de recursos físicos, económicos y humanos que le permitan crear, entregar y percibir valor. En este sentido, se ha consultado a las pequeñas empresas manufactureras con qué recursos cuentan y cuales consideran de mayor importancia.

En efecto, la investigación muestra que un 39% de los pequeños empresarios consultados cuentan con recursos humanos, y un 36% con recursos físicos. Así mismo, apenas un 1% cuenta con recursos económicos, quedando claro que la mayoría de empresas no cuenta con los recursos económicos para su operación. De la misma forma, un 72% de los encuestados concuerdan en que la producción es la actividad a la que se destinan una mayor cantidad de recursos, seguida por la distribución y ventas con un 23% de los encuestados. En tal sentido, queda en evidencia que un gran número de pequeñas empresas se financian con capital propio, buscando cubrir de manera primordial sus recursos humanos y físicos, indispensables para producir su propuesta de valor.

1.1.6.8 Módulo 7: Actividades clave

Todo emprendimiento debe llevar a cabo un sin número de actividades para lograr sus objetivos, en este sentido los empresarios deben tener claras las actividades más importantes a llevar a cabo en sus respectivas empresas, con la finalidad de crear y entregar valor a sus clientes.

En efecto, según los datos arrojados por la investigación, un 66% de los empresarios consultados considera que su actividad fundamental es la producción, en tanto que actividades como la administración (14%) o distribución y ventas (20%) se consideran importantes por un menor número de empresarios. Por su parte, las

actividades de relacionamiento con clientes no son consideradas como importantes por ningún empresario consultado.

1.1.6.9 Módulo 8: Asociaciones clave

En la actualidad, la asociación entre empresas se ha vuelto clave en el sector productivo, estas se caracterizan por buscar que las empresas mediante colaboraciones logren objetivos en común, como optimizar sus operaciones, conseguir recursos o disminuir el riesgo mediante la articulación de esfuerzos entre sus stakeholders.

De acuerdo a la investigación realizada un 56% de los empresarios consultados considera que pocas veces las asociaciones entre empresas pueden aportar ventajas frente a sus competidores, en tanto que un 29% considera que algunas veces y 13% considera que nunca lo hacen. Este criterio se basa en la falta de conocimiento de los empresarios acerca de las ventajas que trae consigo la asociación, además del extremo celo existente entre empresas, frente al manejo de aspectos como la producción, distribución o sus proveedores.

1.1.6.10 Módulo 9: Estructura de costos

Toda empresa debe incurrir en costos con la finalidad de generar la propuesta de valor que será entregada a sus clientes. Los costos de mayor representatividad serán aquellos relacionados a las principales actividades, recursos y asociaciones que necesite la empresa para lograr sus objetivos.

La investigación muestra que las estructuras de costos en las pequeñas empresas manufactureras consultadas son variadas, puesto que para un 44% de los empresarios consultados, los recursos mas costosos son los humanos, en tanto que para un 31% son los recursos físicos y para 25% son los recursos económicos. Por otra parte el proceso en en que canalizan la mayor cantidad de egresos para el 79% de los consultados es el productivo, en tanto que para el 21% restante son procesos como la administración, distribución y ventas. Por último, las empresas consultadas concuerdan en la necesidad de minimizar sus costos, puesto que un 69% de las empresas consultadas mantienen una estructura de costo enfocada en los costos y no en la calidad.

1.2 Acotaciones de líderes de opinión acerca del modelo CANVAS

Con la finalidad de conocer a profundidad los comportamientos, necesidades y sentimientos de los líderes de opinión de la pequeña empresa manufacturera en la ciudad de Quito, se ha optado por llevar a cabo la técnica cualitativa de investigación conocida como grupo focal.

1.2.1 Identificación de líderes de opinión

De acuerdo a Porter un líder de opinión es aquel individuo *“Miembro de un grupo de referencia que, por sus habilidades especiales, conocimientos, personalidad u otras características ejerce una influencia sobre otros”* (Kotler y Armstrong 2007, 141). En este sentido, se buscará contar con las opiniones de empresarios en el ámbito de la pequeña empresa manufacturera de la ciudad de Quito.

Con la finalidad de identificar a personas influyentes, que brinden su opinión a profundidad sobre el tema planteado se inicia con una fase de reclutamiento, misma en la que debe definirse la población a partir de la cual serán electos los participantes, definir los segmentos de interés dentro de esta población, analizar criterios de elegibilidad, entre otros (Mella 2000, 9).

1.2.2 Levantamiento de instrumentos técnicos de consulta

Como se mencionó con anterioridad, el instrumento a utilizar serán los grupos focales. Por definición, *“Los grupos focales son una técnica cualitativa de investigación que consiste en la realización de entrevistas a grupos de 6 a 12 personas, en las cuales el moderador desarrolla de manera flexible un conjunto de temas que tienen que ver con el objetivo del estudio”* (Barragán et al. 2001, 158). En este sentido, de acuerdo al autor esta técnica de investigación cualitativa se deriva de las entrevistas a profundidad permitiendo al investigador obtener información confiable sobre las opiniones y sentimientos de varias personas acerca de temas específicos en un ambiente amigable.

Los grupos focales de acuerdo a autores como Morgan se planifican en base a tres elementos fundamentales de la investigación cualitativa, como lo son primero, la exploración y descubrimiento; segundo, el contexto y profundidad; y tercero, la

interpretación (Morgan 1998, 12). En este sentido, se comprenderá que la exploración y descubrimiento en los métodos cualitativos son de mucha ayuda para lograr el objetivo de conocer acerca de las opiniones y comportamientos de grupos humanos en específico; por otra parte, el contexto y la profundidad permiten al investigador comprender los motivos por los que ciertos grupos humanos tienen distintas opiniones y actitudes; por último, la interpretación busca que el investigador comprenda las razones por las que los participantes que provienen de contextos análogos pueden tener opiniones tan distintas.

1.2.3 Investigación de campo

El proceso de investigación de campo se lo realizó en base a la aplicación de un grupo focal, mismo que tuvo como propósito fundamental analizar las opiniones proporcionadas por los pequeños empresarios manufactureros de la ciudad de Quito, sobre su nivel de conocimiento y uso de herramientas relacionadas con los bloques del modelo de negocios CANVAS en sus empresas. Luego, se identificó a seis pequeños empresarios del sector manufacturero de la ciudad de Quito, quienes dada su experiencia y vastos conocimientos pudiesen brindar información de suma importancia para la investigación.

1.2.4 Análisis de la investigación

El análisis de las opiniones obtenidas luego de llevar a cabo el grupo focal, se realizó mediante la aplicación de la metodología propuesta por (Huerta 1977, 7) con la elaboración de tablas en las que se encuentra un breve resumen de los temas abordados y sus acuerdos principales. Dichos resultados se muestran de manera sintetizada a continuación, en tanto que de manera detallada se los podrá observar en el Anexo VI.

La investigación cualitativa muestra a profundidad los datos expresados por la investigación cuantitativa, donde gran parte de los representantes de la pequeña empresa manufacturera en la ciudad de Quito, manejan sus empresas de manera empírica, satisfaciendo necesidades a diario, llevando a cabo sus actividades y tomando decisiones de acuerdo a sus criterios personales sin criterios técnicos, además se pudo evidenciar la falta de planificación en sus actividades. En este sentido, se han observado tres temas fundamentales a ser analizados a continuación:

En primer lugar, se analizará el criterio que tienen las pequeñas empresas acerca de sus segmentos de mercado, la relaciones que mantienen con ellos y los canales utilizados para llegar con sus propuestas de valor. En este sentido, se pudo observar que el 100% de entrevistados únicamente identifican como segmentos de mercado a distribuidores y mayoristas sin tomar en cuenta el segmento de consumidores, realizando este proceso de manera empírica; además alrededor del 80% de los participantes asegura que el nivel directivo de sus respectivas empresas localizan sus segmentos de mercado de acuerdo a su ubicación geográfica sin contar con datos acerca de preferencias y necesidades.

Así mismo, un 80% de los asistentes al grupo focal comentan que la relación que mantienen con su segmento de mercado es principalmente personal, dados los bajos costos en los que incurren; además, un 67% comenta que han probado relacionarse con sus clientes por vías electrónicas, pero estas acciones no dieron resultados dado el tiempo y costos que significa el personal externo especializado en el montaje y manejo de este tipo de plataformas, puesto que dado su nulo conocimiento fue imposible llevarlo a cabo a la interna. No obstante un 90% de los asistentes concuerda en que actualmente el medio electrónico más utilizado para comunicarse con sus clientes (distribuidores y mayoristas) es la plataforma whatsapp que a su criterio es útil, fácil de utilizar y no representa un costo elevado.

Por otra parte, los canales de comunicación utilizados por las organizaciones parte del estudio en un 80% son tradicionales, reduciéndose al contacto personal y llamadas telefónicas con su segmento, que como se mencionó son distribuidores y mayoristas. Este tipo de canales de comunicación dejan por fuera a gran cantidad de clientes actuales y potenciales que podrían brindar información valiosa acerca de sus gustos, preferencias y necesidades. No obstante, para los pequeños empresarios este tipo de comunicación significa una fortaleza al tener cerca de sus clientes primarios. Así mismo, el 100% de estas empresas emplean canales de distribución tradicionales como el directo, los distribuidores y mayoristas, limitando la penetración de la propuesta de valor en nuevos mercados no explotados por los canales mencionados. Esto demuestra una desconexión casi completa de las empresas con sus consumidores, limitando el acceso de estos hacia las propuestas de valor y de la empresa a información importante. Por su parte, el relacionamiento se lo realiza de forma similar al manejo de los canales, un 80% de las empresas lo manejan de manera personalizada y enfocándose

directamente en los segmentos de mercado identificados, dejando de lado las herramientas tecnológicas con las que podría alcanzar un espectro de clientes mayor al que alcanza la empresa actualmente.

En segundo lugar, se analizó el criterio de las pequeñas empresas frente al significado e importancia de la propuesta de valor. La investigación muestra que la totalidad de los representantes de las pequeñas empresas asistentes al grupo focal no conocen el significado de la propuesta de valor, por lo tanto, no las generan de manera técnica enfocándose en sus segmentos de mercado. Además, comentan que por el contrario, estas normalmente son creadas e introducidas en el mercado de acuerdo al criterio del nivel directivo sea este acertado o desacertado, siguiendo la tendencia de sus competidores sin consultar a sus segmentos de manera técnica antes de generarlas. Así mismo, un 80% de los asistentes considera que la preferencia del mercado hacia sus productos se da por el precio de los mismos, puesto que los márgenes que ofrecen a sus canales de distribución son altos, aunque a momentos tenga que sufrir la calidad de sus propuestas de valor.

En tercer lugar, se analizaron criterios acerca de la gestión de recursos, actividades importantes y estructura de costos que manejan las empresas consultadas. En estos aspectos el 100% de los asistentes comentaron que la principal preocupación para sus empresas es la producción donde se utilizan la mayor cantidad de recursos y por tanto la consideran como la actividad con mayor importancia dentro su gestión. Así mismo, para un 80% de los asistentes los recursos más importantes en sus organizaciones son los humanos y físicos puesto que sin ellos no podrían continuar con sus actividades. En lo concerniente a su estructura de costos, un 80% de las empresas tienen claro que, al no contar con recursos ilimitados sus costos deben minimizarse buscando obtener ganancias sin dejar de lado la calidad puesto que, de acuerdo a su criterio los clientes los prefieren por la calidad de sus productos en combinación al precio estipulado por los mismos.

1.3 Diseño e implementación de modelo CANVAS en la Pequeña Industria

1.3.1 Diseño del modelo CANVAS enfocado en la pequeña industria de la ciudad de Quito.

Un modelo de negocio exitoso es aquel dónde una empresa, industria o sector económico puede llevar a cabo sus actividades con mejores resultados de los obtenidos hasta el momento. Esta herramienta de gestión está inmersa en la empresa sin importar su tamaño o giro de negocio, por lo que en muchos casos la micro, pequeña y mediana empresa no lo estructuran formalmente.

En base a los resultados derivados de la investigación realizada en una muestra de empresas manufactureras de la ciudad de Quito, se notó que este tipo de empresas presentan problemas relacionados a la gestión de su modelo de negocio, mostrando mayor énfasis en temas administrativos y estratégicos.

El estudio muestra que gran parte de los empresarios desconocen la gestión de un modelo de negocios, motivo por el que su aplicación resulta extremadamente compleja y costosa, al no contar con una guía que enfoque de manera técnica los pasos a seguir para que la empresa cree proporcione y capte valor en base a sus propias capacidades. Este objetivo será posible mediante una transformación profunda de la organización, donde la pequeña empresa manufacturera a pesar de sus limitaciones de recursos afronte los retos que le impone el mercado, de manera técnica.

1.3.1.1 Objetivo del modelo

El modelo que se propone a continuación, se encuentra directamente relacionado al objetivo específico “Diseñar un modelo CANVAS enfocado en la pequeña industria de la ciudad de Quito.”, mismo que busca el desarrollo de este sector, mediante la implementación de la metodología CANVAS.

1.3.1.2 Alcance del modelo propuesto

El alcance del modelo planteado consiste en presentar a la pequeña empresa manufacturera de la ciudad de Quito, un conjunto de herramientas que le permitan administrar de mejor manera aspectos concernientes al relacionamiento y gestión de sus segmentos de mercado, canales de comunicación y distribución; así como, la

administración de sus recursos, actividades y relaciones fundamentales para la creación de mejores propuestas de valor, con la finalidad de guiar sus empresas mediante un modelo de negocio gestionado metodológicamente, donde se desarrollen ventajas competitivas basadas en la productividad y eficiencia.

No obstante se debe tomar en consideración que el modelo de negocios CANVAS al igual que una gran cantidad de metodologías ha sido creado en base a situaciones empresariales completamente diferentes a las ecuatorianas, motivo por el cual se analizará cada uno de sus bloques buscando la forma más adecuada de gestión en base a la realidad empresarial que enfrenta la pequeña empresa del país y específicamente aquella situada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

1.3.1.3 Segmentos de mercado

Como se pudo observar anteriormente en el análisis de la investigación, gran cantidad de las pequeñas empresas manufactureras consultadas, identifican a sus segmentos de mercado en base a su ubicación geográfica, puesto que apenas un 11% lo hace basándose en otros factores; además, un porcentaje similar realiza estudios técnicos de forma regular para identificar a sus clientes. Por otra parte los empresarios asistentes al grupo focal confirman sus segmentos de mercado son identificados de manera empírica basándose en la ubicación geográfica, sin contar con mayores antecedentes.

Estos datos confirman que la pequeña industria en la ciudad Quito actualmente no conoce las preferencias y necesidades de todos sus segmentos de mercado, puesto que las opiniones de sus consumidores finales no son tomadas en cuenta, siendo las opiniones de distribuidores y mayoristas sus únicos nexos con el mercado.

En este contexto, con la finalidad de mejorar la gestión de sus segmentos de mercado, se presentan cinco acciones específicas que apoyarán a las empresas en el objetivo de conocer sus segmentos, buscando responder a preguntas como: ¿Quiénes son?; ¿Dónde están?; ¿Qué hábitos tienen?; y, ¿Cuáles son sus necesidades al comprar?. En base a estos datos las empresas podrán tomar decisiones fundamentadas enfocándose en la satisfacción de sus segmentos.

- **Acción No 1: Definir el segmento de mercado**

En primer lugar se debe tener claro que todas las propuestas de valor que produce la pequeña industria en la ciudad de Quito satisfacen necesidades específicas de un segmento de mercado, en este sentido si la empresa se encuentra produciendo significa que ha encontrado un mercado donde desembolverse.

Como se mencionó anteriormente, las pequeñas industrias manufactureras de la ciudad de Quito actualmente cuentan con un grupo de clientes; no obstante, estos clientes no son todos a los que podría llegar la empresa, puesto que no cuenta con información acerca de su mercado en conjunto; entonces, tendrá que analizar si los clientes actuales son todos los que puede tener y si estos son adecuados. Con este fin tendrá que replantearse sus segmentos y “...decidir que clase de gente u organizaciones podrían comprar el producto y reducirlo a un número de clientes potenciales manejable...” (Rogers 1997, 39). De esta forma, las pequeñas empresas podrán encontrar segmentos de mercado ideales a los que sea factible llegar con los recursos que posee actualmente. Además, se debe tomar en cuenta un segundo análisis en el que se relacionan tanto clientes actuales como potenciales frente al nivel de necesidad que expresan estos por contar con la propuesta de valor.

- **Acción No 2: Observar al segmento de mercado**

Luego de definir sus segmentos de mercado la pequeña industria tendrá que observarlos, esto con la finalidad analizar ciertas características en común que tengan distintos grupos de clientes potenciales dentro del segmento analizado. Esto ayudará a las pequeñas industrias a comprender de mejor manera las necesidades específicas de cada grupo de clientes dentro del segmento.

Al utilizar esta herramienta la pequeña industria podrá comprender de mejor manera a sus clientes actuales a la vez que podría descubrir clientes cautivos o comprender de mejor manera a sus consumidores finales, puesto que como se mencionó anteriormente las empresas consultadas consideran como sus segmentos de mercado a distribuidores y mayoristas, mismos que son intermediarios frente al consumidor final.

- **Acción No 3: Identificar las variables clave del segmento**

Un importante paso a seguir luego de observar a los segmentos de mercado definidos, será el identificar variables clave de cada uno de los segmentos observados, esto se realiza con la finalidad de agrupar a sus clientes de acuerdo a características

específicas que permitan a la empresa mejorar la satisfacción de cada cliente de acuerdo a sus necesidades.

Para identificar estas variables dentro de cada segmento de mercado, las empresas podrán utilizar técnicas de segmentación inductiva o deductiva. En la primera, se divide la población analizada en base a criterios demográficos y geográficos como: edad, género, posición socioeconómica, ubicación geográfica, entre otras. Mientras que la segunda, se divide a la población en base a criterios psicográficos, sociográficos y conductuales como: el estilo de vida, personalidad, actitudes, percepciones o preferencias del consumidor, tipo y lugar de compra del producto, entre otras. En este orden de ideas, se puede observar que la pequeña industria de la ciudad de Quito solamente toma en cuenta la variable geográfica para segmentar a sus clientes, dejando de lado una gran cantidad de variables que aportan directamente a la creación de valor.

Este proceso se lo realiza directamente en la empresa de acuerdo a los objetivos planteados para cada segmento y la información levantada tanto en la definición como observación del o los segmentos.

- **Acción No 4: Análisis de la información levantada**

El siguiente paso a seguir por parte de las pequeñas industrias será el analizar la información obtenida hasta el momento, para ello se debe iniciar recopilando los datos obtenidos en los pasos previos, ello con la finalidad de generar un documento en donde se demuestren cuales son los segmentos de mercado tanto actuales como cautivos, con su respectivo análisis de variables, mismo que aportará de manera significativa a las decisiones que pueda tomar la empresa en adelante.

- **Acción No 5: Selección de segmentos ideales**

Por último, las pequeñas industrias tendrán que seleccionar los segmentos sobre los que se va a dirigir y de la misma manera tendrá que decidir sobre aquellos segmentos a los que no se tomará en cuenta. Las decisiones que tomen los directivos de las empresas sobre cada uno de los segmentos, sea seleccionándolos o dejándolos de lado tendrá que tener un sustento técnico, mismo que se ha generado anteriormente. Esta acción tendrá que quedar registrada de manera formal.

1.3.1.4 Propuesta de valor

La investigación muestra que alrededor del 90% de las empresas consultadas no conoce el significado de propuesta de valor, ello dado que apenas un 9% de estas empresas conoce de manera técnica los motivos por los cuales sus clientes valoran sus productos o servicios y un 10% ha diseñado sus propuestas de valor mediante un estudio técnico de gustos y preferencias de sus consumidores. Por su parte, los empresarios asistentes al grupo focal ratifican los criterios mencionados anteriormente, puesto que mencionan que sus productos o servicios se generan en base a los que ya se encuentran en el mercado.

Esto confirma la falta de conocimiento por parte de los pequeños industriales en la ciudad de Quito acerca de temas relacionados con la propuesta de valor, dado que las empresas generan sus productos y servicios sin conocer de forma clara las necesidades y expectativas de sus clientes, luchando en mercados donde las guerras de precios y la aparición de productos sustitutos son frecuentes.

La generación de valor se podría entender también de la mano de la estrategia del océano azul, donde las empresas buscarán innovar dentro de mercados existentes con el objetivo de entregar experiencias completamente diferentes a sus clientes mediante principios como: replantear los límites del mercado; mirar el panorama completo y no solamente las cifras de la empresa; buscar más allá de la demanda actual; definir la secuencia estratégica correcta; evitar obstáculos internos; y, desarrollar la estrategia dentro de los procesos actuales (Kim, Mauborgne, y Hassan 2005). Esta estrategia busca que las empresas piensen de manera diferente, replanteándose la forma ver mercados que han existido durante largo tiempo mediante la innovación, dejando atrás guerras de precios, propuestas de valor duplicadas y competidores feroces.

En este contexto, la pequeña industria tendrá que tomar decisiones importantes acerca de la forma en la que actualmente se encuentra generando valor. Para ello, tendrá que preguntarse si ¿sus productos y servicios realmente le generan algún valor especial al cliente? o ¿solamente está brindando un producto sustituto a las necesidades del cliente?, puesto que como se mencionó anteriormente, gran cantidad de propuestas de valor pierden sus atributos al convertirse casi de manera inmediata en commodities al ser copiadas por sus competidores. Con la finalidad de afrontar este escenario se presentan cinco acciones a seguir para crear, entregar y recibir valor:

- **Acción No 1: Levantar las exigencias de valor de los segmentos ideales**

Luego de contar con uno o varios segmentos de mercado definidos, las empresas tendrán que observar dentro de estos segmentos, y la primera idea disruptiva para los pequeños industriales en la ciudad de Quito será, el no partir de lo que los empresarios creen que sus clientes desean, sino lo que los mismos clientes expresen desear. No obstante, existen corrientes ideológicas que defienden la teoría de no preguntarle al cliente, puesto que normalmente no sabe lo que quiere (Loidi 2015, 71). En este contexto se debe tomar en cuenta que, si bien muchas veces el cliente no tiene claras sus necesidades y expectativas la empresa tampoco puede dejar de escuchar sus opiniones y se deben buscar mecanismos conjuntos donde por un lado se consulte al cliente y por otro se analice la realidad donde se desenvuelven detectando sus necesidades con el fin de sorprenderlos aportando valor.

- **Acción No 2: Crear valor**

Luego de conocer el valor que exigen los segmentos de mercado ideales, podremos comenzar a generar valor, tomando en cuenta una premisa que se mencionó anteriormente y es que para que una propuesta de valor sea real tendrá que ser diferente, única y elegible; puesto que, de ser fácilmente compartida por un competidor esta dejara de generar valor y se convertirá en un commodity.

Si bien se mencionó que la propuesta de valor debe ser única, esto no quiere decir que sea del todo nueva, dado que la generación de nuevas ideas no siempre es una tarea sencilla; por tanto, la propuesta de valor puede ser algo existente interpretado de manera distinta, que en lugar de generar problemas al segmento de mercado los resuelva.

- **Acción No 3: Testeo de la propuesta de valor**

Luego de contar con propuestas de valor analizadas de manera exhaustiva es necesario confirmar que realmente generan valor en el mercado, para ello las propuestas tendrán que ser testeadas por una muestra de los segmentos a los que se dirigirán en un futuro. Como se mencionó anteriormente, algunos de los pequeños industriales quiteños consultados comentaron que normalmente sus empresas generan nuevas propuestas de valor y las envían directamente al mercado, pocas veces resultando fructíferos sus esfuerzos.

- **Acción No 4: Introducción de la nueva propuesta de valor al mercado**

Luego de analizar los resultados de las pruebas de campo realizadas con los segmentos de mercado ideales, las empresas podrán diseñar e introducir la nueva propuesta de valor en el mercado, es imposible asegurar el éxito de una propuesta de valor; no obstante, realizados estos pasos se minimiza el riesgo de que sea un fracaso total, teniendo en cuenta que en cuanto salga al mercado tendremos que estar pensando en una nueva propuesta de valor que permita a la empresa navegar por océanos azules.

- **Acción No 5: Análisis de detalles e indicadores**

Teniendo ya una propuesta de valor en el mercado, el analizar los detalles es sumamente importante para que la propuesta mantenga su valor, los detalles de la propuesta en muchos casos serán los factores por los que el mercado prefiera un producto o servicio de entre otros similares sustitutos. Por este motivo la dirección de las empresas tendrán que concentrarse en los detalles que las hacen a sus propuestas valoradas por sus clientes sin descuidar este proceso por ningún motivo, puesto que de darse un inconveniente en este sentido la propuesta de valor correría el riesgo de convertirse en una propuesta común para el mercado generando no solamente pérdidas económicas sino de posicionamiento, nombre y fuerza en el mercado, regresando a la empresa a un océano rojo.

1.3.1.5 Canales

La investigación muestra que un 40% de las empresas consultadas se encuentra en transición, desde los canales de comunicación tradicional hacia canales electrónicos como son el mailing, paginas web y redes sociales, esto se puede interpretar como una búsqueda de nuevos segmentos de mercado inexplorados por una gran cantidad de empresas o una ampliación en su alcance comunicacional. No obstante, esta migración no siempre es aconsejable puesto que una de las grandes fortalezas de las pequeñas industrias es la personalización que mantienen con sus clientes. Por otra parte, el estudio muestra que apenas un 5% de las empresas consultadas optan por canales de distribución detallista utilizando su propia fuerza de ventas, mientras un 95% de los consultados optan por canales como el mayorista, cominisinista y directo donde la responsabilidad de la fuerza de ventas se traslada al canal de distribución externo. Confirmando los datos mencionados, apenas un 20% de los asistentes a los grupo focal

opta por canales de comunicación distintos al tradicional; así mismo, ninguno de los asistentes opta por manejar canales de distribución propios que los acerque con el consumidor final.

Este comportamiento por parte de los empresarios consultados demuestra que sus canales tanto de comunicación como de distribución son tradicionales, esto es comprensible sobre todo en el canal de distribución, dados el costo que les significa incurrir en nuevos canales, más aun cuando los costos de mantener una fuerza de ventas propia son excesivamente altos. En este contexto los pequeños industriales de la ciudad de Quito tendrán que analizar si sus canales de comunicación y distribución son lo suficientemente amplios como para llegar con sus propuestas de valor a un mercado cada vez más exigente donde las empresas dependen casi por completo de sus canales de distribución para ingresar y darse a conocer en un mercado donde los consumidores tienen en la palma de sus manos la última tecnología y tendencias para elegir entre varias propuestas de valor. Buscando afrontar estos escenarios a continuación se presentan dos acciones a seguir para dar a conocer y entregar valor a los segmentos de mercado:

- **Acción No 1: Reestructuración de sus canales de comunicación**

Según la investigación, la única forma en la que las pequeñas empresas se comunican con sus consumidores directos es en base a sus canales de distribución, es importante tomar en cuenta que mucha información no está llegando o a su vez es filtrada, de tal manera que no exista una comunicación clara. En este sentido el reestructurar los canales de comunicación apalancará a la empresa para conseguir mayor cercanía con sus consumidores sin dejar de lado el modelo actual que ha venido dando resultados.

Es así que una reforma en este canal será de gran importancia para la empresa, dejando que sus consumidores comiencen a interactuar de forma continua dejando comentarios y enterándose de las innovaciones que entrega la empresa. Por tanto, si bien algunas empresas se encuentran migrando hacia canales electrónicos; no está por demás, decir que lo hacen sin una guía y en base a conocimientos empíricos de sus dueños sin seguir una guía formulada de manera técnica, dejando en algunos casos de lado la comunicación personalizada con sus mayoristas y distribuidores, que ha demostrado tener más virtudes que desventajas.

- **Acción No 2: Innovación en canales de distribución**

Como se mencionó anteriormente, gran parte de los pequeños industriales consultados confunde sus canales de distribución con sus segmentos de mercado, esto es algo que afecta directamente a la empresa y sus objetivos puesto que la única información con la que se cuenta es la proporcionada por ellos y podría estar siendo utilizada a su favor haciendo que la empresa brinde mayores facilidades en aspectos como precio o logística. En este sentido la empresa tendrá que replantearse el manejo de sus canales de distribución intentando innovar la forma en la que pueda llegar tanto a sus consumidores como a sus distribuidores y mayoristas, sin que esto signifique lastimar o cambiar por completo la forma en la que ha venido entregando sus propuestas de valor.

En este contexto las pequeñas industrias tendrán que analizar formas innovadoras de entregar sus propuestas de valor, buscando disminuir la dependencia de distribuidores y mayoristas pero teniendo en cuenta los costos que significa tener su propia fuerza de ventas, es así que se podrá conjugar los canales de comunicación y buscar que estos puedan convertirse aliados a la distribución personalizada dependiendo del giro de negocio intentando explotar al máximo los recursos tecnológicos llegando a nuevos mercados sin descuidar los actuales.

1.3.1.6 Relaciones con clientes

De acuerdo al estudio realizado en pequeñas industrias de la ciudad de Quito, apenas un 7% de estas se relaciona con sus segmentos de mercado mediante servicios en línea; en tanto que, un 93% lo hace de manera personalizada. Esto como se menciona anteriormente puede considerarse una ventaja en la pequeña empresa, puesto que un relacionamiento cercano con el cliente puede llegar a generar relaciones duraderas fidelizándolo. Por otra parte, el objetivo principal del relacionamiento con el cliente es venderle más, dejando de lado objetivos como la fidelización a la que apenas 19% de ellas le apunta y la captación de nuevos clientes a donde apunta un 23%. Por su parte, los asistentes al grupo focal corroboran estas cifras explicando que prefieren un relacionamiento personal sobre el virtual dados los costos de este último y los resultados obtenidos al relacionarse de manera directa.

Este comportamiento demuestra que la pequeña industria en la ciudad de Quito ha sabido explotar de gran manera el relacionamiento con sus clientes; no obstante,

es importante tomar en cuenta que actualmente esta industria realiza estas actividades de manera empírica, sin medir el impacto de sus acciones sobre el segmento de mercado buscando solamente venderle cada vez más a todos sus clientes, sin saber a ciencia cierta si este es el objetivo que debe seguir la empresa, dejando de lado objetivos como la captación de nuevos clientes o la fidelización de los actuales.

En este contexto la pequeña industria de la ciudad de Quito, tendrá que analizar de manera técnica a sus segmentos de mercado buscando responderse a preguntas como ¿para qué me relacionó con mis clientes?, ¿qué busco de mis clientes?, ¿cómo diferencio mi relacionamiento con clientes actuales y cautivos?. Para responder a estas inquietudes, este sector industrial tendrá que replantearse de manera técnica los objetivos por los que se relaciona con sus segmentos de mercado, de tal forma que los pueda dividir estos en segmentos a fidelizar, segmentos en los que se debe procurar mayores ventas o nuevos segmentos a captar innovando en las técnicas de relacionamiento dependiendo de las condiciones específicas de cada grupo. Es así, que buscando apalancar la gestión del relacionamiento con los segmentos se presentan a continuación tres acciones concretas que apoyarán a las empresas en este cometido:

- **Acción No 1: Analisis de necesidades de relacionamiento por segmento**

Como se mencionó anteriormente, si bien el relacionamiento directo y personalizado es una fortaleza de la pequeña industria en la ciudad de Quito este ha sido manejado de manera empírica utilizando las mismas herramientas para cada segmento de mercado. Es así que la empresa podría estar empleando recursos de manera errada dado que cada segmento se diferencia según sus características especiales. En este sentido, si bien las empresas del sector mantienen periódicamente reuniones y generan llamadas telefónicas de manera personalizada, estas acciones se realizan a todos por igual y en ocasiones específicas.

En este sentido, las pequeñas empresas tendrán que analizar a cada uno de sus segmentos con la finalidad de levantar datos acerca de la forma de relacionamiento que prefieren y las necesidades específicas que presentan, esto se realizará con el objetivo de tener clara la forma en la que el cliente prefiere relacionarse y las razones por las que lo hace.

- **Acción No 2: Replantearse las razones por las que se relaciona la empresa con su segmento de mercado**

El siguiente paso es conocer las razones por las que la empresa desea relacionarse con sus clientes, que busca de ellos y como diferenciar la forma de relacionamiento según su estrategia frente cada segmento. Esta es una acción estratégica, puesto que la empresa tendrá que encontrar específicamente cuales son sus objetivos frente a sus segmentos, dado que actualmente las empresas buscan solamente vender más a sus segmentos sin pensar si realmente pueden hacerlo o si necesitan fidelizarlos. Esto no quiere decir que la empresa tiene que dejar de intentar vender más a sus segmentos actuales, solamente debe comprender cual es el estado real de sus segmentos buscando optimizar recursos. Por otra parte este análisis mostrará a la empresa si los segmentos actuales son suficientes o puede gestionar nuevos estilos de relacionamiento para captar nuevos segmentos interesantes y que no están siendo atendidos.

En este sentido las pequeñas industrias de la ciudad de Quito, tendrán que gestionar sus recursos en analizar a profundidad los comportamientos de sus clientes buscando conocer sus volúmenes de compra, periodicidad, volumen de devolución, niveles de pago, entre otras. Estas acciones mostrarán a la empresa la rentabilidad de sus segmentos y en base a ello se replantearán sus estrategias buscando vender más a los segmentos, fidelizarlos o buscar nuevos segmentos más rentables.

- **Acción No 3: Implementación de herramientas innovadoras de relacionamiento con el cliente**

El ultimo paso es implementar nuevas herramientas de relacionamiento con el cliente con el objetivo de llevar a cabo las estrategias planteadas en la acción anterior. Para ello la empresa tendrá que tener clara la estrategia a utilizar con cada segmento tomando en cuenta que no a todos se les puede vender más. Partiendo de ello se podrán gestionar nuevos servicios, diferenciación en la atención al cliente gestionando de diferentes maneras a los segmentos que se atenderán.

En este sentido, en primer lugar se plantea el uso de la herramienta CRM, misma que permite a la empresa administrar los datos más importantes de sus segmentos actuales, permitiendo recolectar, actualizar y monitorear las interacciones realizadas con cada uno de estos, permitiendo a la empresa generar relaciones más rentables, personalizadas y duraderas. Esta herramienta al ser un software tiene muchas ventajas, una de las más importantes es que existen muchos oferentes en el mercado y se puede

optar por opciones a la medida de la empresa, así mismo esta herramienta puede ser ejecutada manualmente mediante registros informáticos en hojas de cálculo, todo dependerá de los recursos con los que cuente la empresa; por otra parte, una de sus desventajas es el alto costo de algunas opciones de software en el mercado y en el caso de la opción manual el costo y tiempo necesario para ponerla en marcha y alimentarla.

En segundo lugar, se plantea gestionar nuevas formas de relacionamiento en línea buscando captar nuevos clientes con herramientas como los servicios on line, comunidades y creación colectiva que le permitirán a la pequeña industria de la ciudad de Quito incursionar en nuevos mercados sin dejar de lado su mercado actual.

1.3.1.7 Fuentes de ingresos

En acuerdo a la investigación realizada, alrededor del 65% de las empresas consultadas consideran que sus clientes las prefieren por cuestiones de calidad y costos dejando de lado aspectos importantes como la diferenciación en sus propuestas de valor, estos datos son comprensibles puesto que los pequeños industriales compiten en mercados donde la competencia es feroz, estandarizando de manera frecuente sus propuestas de valor, lo que a la postre los empuja a competir por precios en un escenario similar al de los océanos rojos mencionado con anterioridad. Por otra parte, el 81% de los pequeños industriales consultados fijan el precio de sus propuestas de valor de acuerdo a dos mecanismos: el primero, relacionado al mercado; y, el segundo relacionado a listas de precios fijas, mismas que se generan en base a sus costos; es importante mencionar que, para las pequeñas industrias consultadas se vuelve una tarea extremadamente difícil el manejar mecanismos diferentes de fijación de precios, dado que como se mencionó anteriormente estas lidian en mercados cerrados donde la competencia acecha cada movimiento.

Por su parte, los asistentes al grupo focal tienen una opinión similar, puesto que un 80% de ellos piensa que sus clientes los prefieren por la relación calidad precio en sus propuestas de valor, en tanto que los restantes opinan que es exclusivamente el precio y preferencias con sus canales de distribución, dejando de lado en ocasiones la calidad.

En este contexto la pequeña industria de la ciudad de Quito tendrá que encontrar la manera de fortalecer sus fuentes de ingreso, comprendiendo las necesidades que

plantea un mercado en el que cada día es más difícil colocar sus propuestas de valor y al que se debe llegar con calidad y precio. En busca de este objetivo las empresas tendrán que innovar en las formas de llegar a sus segmentos de la mano con el canal de distribución, para ello la empresa tendrá que contestar a interrogantes como: ¿Cómo pagan actualmente mis clientes?; ¿Existen nuevas formas de pago que faciliten la colocación de una propuesta de valor?; ¿Qué otras fuentes de ingresos puede tener mi empresa?. Para responder a estas inquietudes el pequeño industrial quiteño tendrá que analizar el panorama que tiene por delante, ideando diferentes formas de captar valor. Buscando este objetivo, a continuación se presentan dos acciones que podrá llevar a cabo este sector industrial en pos de optimizar la captación de valor mediante fuentes de ingresos.

- **Acción No 1: Fortalecimiento de canales de distribución**

Como se mencionó anteriormente, la pequeña industria quiteña en la actualidad busca venderle más a sus segmentos de mercado mediante el fortalecimiento de sus relaciones; no obstante, algunos de esos segmentos no son completamente beneficiosos y algunas veces podrían restarle rentabilidad a la empresa, es así que la empresa en conjunto con sus canales de distribución tendrá analizar cuales de sus segmentos le están brindando la rentabilidad requerida.

En este sentido, el primer paso para fortalecer las fuentes de ingresos de las pequeñas industrias de la ciudad de Quito estará en analizar conjuntamente a sus canales de distribución estrategias de fortalecimiento en busca de mejorar los ingresos que puedan obtener de cada segmento en conjunto, entendiendo la forma en la que actualmente los canales ingresan al segmento y la forma de pago preferida tanto del segmento como del canal de distribución con la finalidad de brindarles mayor satisfacción a ambos. Para ello, la empresa tendrá que estar dispuesta a apalancar la gestión de sus canales de distribución mediante material publicitario, herramientas comunicacionales y promociones según sea la necesidad de sus canales enfocadas en el segmento.

- **Acción No 2: Buscar ingresos por otras actividades**

Si bien cada empresa tiene su razón de ser, esto no merma las posibilidades de las empresas en generar ingresos por rubros distintos al de comercializar su propuesta de valor, esto quiere decir que las empresas podrán buscar nuevas formas de generar

ingresos a sus arcas mediante diversas actividades que pueden ser parte de su giro de negocio como pueden no serlo.

En este sentido el pequeño industrial de la ciudad de Quito tendrá que analizar sus recursos y las oportunidades que estos recursos le brinden. Algunas de estas actividades pueden estar relacionadas al alquiler de maquinarias en desuso, generar publicidad en sus medios electrónicos, asesoría de sus colaboradores, entre otras.

1.3.1.8 Recursos clave

De acuerdo al estudio realizado, un 75% de las empresas consultadas cuentan con recursos físicos y humanos para la generación de sus propuestas de valor; en tanto que apenas un 1% cuenta con recursos financieros. Esto denota un inconveniente, dado que la mayor parte de empresas no cuentan con la liquidez necesaria para invertirla en investigación y desarrollo dentro de sus empresas. Por otra parte, un 95% de las empresas consultadas comentan que, la mayor cantidad de sus recursos están compartidos entre la producción y la distribución de sus propuestas de valor, motivo por el cual apenas un 5% gestiona recursos a actividades como la administración de su empresa y el relacionamiento con sus segmentos de mercado. Por su parte, los asistentes al grupo focal ratifican estas aseveraciones puesto que para un 80% los recursos más importantes son los físicos y humanos, destinados a la producción dado que sin ella no podrían subsistir.

Es evidente que en la pequeña industria quiteña escasean los recursos, sobresaliendo la falta de financiamiento, esto genera un efecto cascada donde la falta de liquidez lleva a las empresas a preocuparse por el día a día donde la producción, es por demás el aspecto más importante para mantenerse en el mercado dejando de lado aspectos como la planificación, gestión de sus segmentos de mercado e innovación en sus propuestas de valor en segundo plano.

En este contexto, la pequeña industria de la ciudad de Quito para gestionar de mejor manera sus recursos clave tendrá que hacerse los siguientes cuestionamientos: ¿cómo se gestionan los recursos de la empresa?; ¿la empresa cuenta con planificación financiera?; ¿la normativa legal vigente ofrece algún tipo de aporte a la pequeña industria?; ¿a qué fuentes de financiamiento innovadoras puedo acceder?. Respondiendo estas incógnitas las empresas podrán contar con un mejor panorama en la

gestión de los recursos, maximizando los beneficios que podría alcanzar. Es así, que buscando apalancar la gestión de los recursos dentro de las empresas industriales de la ciudad Quito se presentan a continuación tres acciones concretas a llevar a cabo en búsqueda de este cometido:

- **Acción No 1: Creación de políticas para gestión de recursos**

Como se mencionó antes, las pequeñas empresas del sector industrial cuentan con recursos escasos, mismos que son utilizados casi por completo en las labores de producción, gran parte de las empresas reconocen esta situación; no obstante, desconocen la forma y cantidad de recursos que se utilizan en la generación de sus propuestas de valor. En este sentido, los controles en el uso de sus recursos es mínimo, lo que lleva a las empresas a enfrentar situaciones de escases a menudo, buscando financiamiento en fuentes tanto oficiales como no oficiales pagando altos intereses.

En este sentido, se vuelve sumamente necesario el contar con políticas para la gestión de recursos, donde se tenga clara la forma y cantidad de recursos que utilizará cada actividad para crear, entregar y percibir valor. Dichas políticas se traducen en normas, procedimientos y principios enfocados directamente en la eficiencia de gestión de recursos físicos humanos y financieros, comprometiendo a los colaboradores de todo nivel a cumplirlas, además, no esta por demás decir que la creación y cumplimiento de dichas políticas conducirá a la empresa en un horizonte claro donde se conozcan las necesidades y se pueda evaluar la eficiencia de cada actividad.

- **Acción No 2: Planificación financiera**

Como se mencionó anteriormente, gran cantidad de pequeñas empresas manufactureras parte del estudio realizado, no destinan sus recursos a actividades consideradas administrativas, este es el caso de la planificación y manejo financiero, este comportamiento genera graves inconvenientes a las empresas puesto que en muchos casos solamente llevan una escueta contabilidad con la que declaran sus impuestos a la autoridad reguladora, pero no cuentan con la información detallada de sus movimientos financieros. Es así que muchas empresas no tienen clara la forma de manejar las finanzas con el objetivo de mantener una empresa saludable y con números positivos.

En este sentido, se vuelve una necesidad para la pequeña industria quiteña el gestionar dentro de sus empresas una planificación financiera, que vaya de la mano con

los objetivos organizacionales planteados y su prioridad de cumplimiento. Esto se podrá llevar a cabo definiendo plazos para alcanzar dichos objetivos, mediante la elaboración de presupuestos ajustados a la realidad, sobre los que se pueda evaluar la gestión financiera de la empresa en tiempo real, convirtiéndose en una herramienta estratégica para la toma de decisiones por parte del área directiva.

- **Acción No 3: Análisis de normativa para financiamiento**

Como se mencionó anteriormente, la pequeña empresa es considerada como el motor económico de los países donde se asienta, por ello desde mediados del siglo pasado los gobernantes gestionan normativa dedicada exclusivamente a su desarrollo y fortalecimiento. El Ecuador no es la excepción puesto que en la década de los setenta se generó la primera ley enfocada de manera directa en el fortalecimiento de la pequeña empresa dentro del país, la mencionada ley se mantuvo vigente por décadas siendo reemplazada recientemente por otra ley donde se apuesta por el apoyo a todo el sector productivo. Dentro de estas leyes existen articulados que aportan directamente al desarrollo de las empresas como exenciones tributarias o beneficios exclusivos para ciertos sectores.

En este sentido, es de suma importancia para la pequeña industria de la ciudad de Quito analizar a profundidad fuentes de financiamiento innovadoras que pueden estar en el contenido de leyes como el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos (COESC), entre otras; puesto que, dentro de sus articulados existen iniciativas que pueden apalancar el desarrollo de las empresas y actualmente no son utilizados debido al desconocimiento generalizado. Si bien este tipo de normativa aporta con préstamos y exenciones, no se puede dejar de lado al mercado bursátil, que desde el año 2014 apoya a la pequeña industria mediante la Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil, donde se encuentra el Registro Especial Bursátil (REB).

El registro mencionado anteriormente, es un marco normativo específico para que tanto pequeñas y medianas empresas, como entidades de la economía popular y solidaria puedan negociar valores de sus mercados específicos y especializados de manera regulada. Abriendo la posibilidad a las pequeñas empresas de conseguir financiamiento en el mercado de valores utilizando herramientas como el mercado

REVNI, la factura comercial o la titularización sindicada. No obstante, el desconocimiento, la desinformación, falta de socialización y desconfianza en el mercado de valores han provocado que estas opciones sean subutilizadas y en otros casos desperdiciadas u abandonadas.

1.3.1.9 Actividades clave

Como se pudo observar anteriormente, un 66% de las pequeñas industrias investigadas considera que su actividad clave es la producción; en tanto que, apenas un 34% considera importantes actividades administrativas y de distribución, además llama la atención que para ninguno de los consultados son importantes las actividades de relacionamiento con sus segmentos de mercado. Estas cifras demuestran que la pequeña industria se dedica casi de forma exclusiva a generar y entregar su propuesta de valor, olvidando la importancia de dedicarle tiempo y recursos a los clientes. Por su parte los asistentes al grupo focal ratifican los datos mencionados, acordando que sus actividades más importantes son aquellas enfocadas en la producción, dado que destinan la mayor cantidad de sus recursos a estas.

Queda claro que la pequeña industria quiteña deja en segundo plano actividades administrativas, de distribución y relacionamiento con sus clientes. Este comportamiento se comprende dado que gran cantidad de sus recursos se destinan a la producción de sus propuestas de valor, motivo por el cual la eficiencia en cada uno de sus procesos significaran beneficios inmediatos que deribarán en su desarrollo.

En este sentido, la pequeña industria de la ciudad de Quito tendrá que buscar la máxima eficiencia en sus actividades productivas, donde se encuentran concentradas la mayor cantidad de recursos humanos, físicos y financieros, para para lo cual tendrá que dar respuesta a interrogantes como: ¿cuáles son sus actividades más importantes dentro de la producción de sus propuestas de valor?; y, ¿se cuenta con procesos claros y estructurados dentro del proceso productivo?. La respuesta a estas interrogantes entregará a la empresa herramientas para lograr sus objetivos en materia de producción de manera efectiva, buscando generar propuestas de valor de mayor calidad en menor tiempo mejorando los costos de producción. Buscando lograr este objetivo, a continuación se presentan dos acciones concretas que las pequeñas empresas pertenecientes al sector industrial de Quito pueden poner en practica:

- **Acción No 1: Analisis de actividades clave**

Dentro de la producción de una propuesta de valor, las empresas gestionan una infinidad de actividades, dichas actividades pueden ser complejas o relativamente sencillas; el hecho es, comprender la importancia de cada una de ellas puesto que si tan solo una de estas actividades no realizarse por cualquier motivo, la propuesta de valor tampoco llegará a concebirse. Es así que, imprevistos en la producción como la falta de personal, daño de una maquina o materia prima insuficiente generaran retrasos en la producción, lo que desencadenará inconvenientes en los siguientes procesos de la cadena de valor generando malestar al segmento de mercado.

En este sentido, las empresas tendrán que analizar cada una de las actividades que se realizan en el proceso de producción desde las más pequeñas hasta las más complejas en orden cronológico, esto permitirá a la empresa tener clara la cantidad de actividades que realiza para generar sus propuestas de valor. Luego la empresa tendrá que analizar cada una de las actividades, tomando en cuenta tiempos, necesidad de recursos y criticidad en su gestión. Finalmente, la empresa tendrá que analizar las actividades y plantearse de entre las que se levanto cuales son las más importantes dado que sin ellas no se podría concluir el proceso productivo.

- **Acción No 2: Levantamiento de procesos**

Como se mencionó anteriormente, un gran número de las empresas consultadas asigna gran parte de sus recursos a la producción de sus propuestas de valor; no obstante, en muchos casos esta acción se realiza de manera empírica sin el conocimiento técnico de la forma adecuada de llevar a cavo cada acción en pos de crear una propuesta de valor con la calidad requerida, en el tiempo adecuado y utilizando los recursos justos. Para ello, en un principio las empresas tendrán que llevar a cabo sus actividades productivas mediante la gestión por procesos; esto quiere decir, que tendrán que analizarse cada una de las actividades que intervienen en el proceso productivo, y dentro de cada actividad analizar aspectos recursos necesarios, tiempos de gestión, secuencias, entre otras

En este contexto, la pequeña industria quiteña tendrá que levantar, llevar a cabo y gestionar la mejora continua de sus actividades administrándolas por procesos. En primera instancia se tendrá que llevar a cabo para sus actividades productivas, dado que la eficiencia es fundamental en este caso donde la mayor cantidad de sus recursos están

destinados a ellas. Será importante que la empresa analice cada una de las actividades que se gestionan para la producción de su propuesta de valor, puesto que cada una de estas será un proceso distinto a llevar a cabo.

1.3.1.10 Asociaciones clave

Como se pudo observar en la investigación realizada, apenas un 2% de las empresas consultadas considera que las asociaciones entre organizaciones generan valor a sus negocios; en tanto que, un 98% no considera que mantener relaciones asociativas entre empresas brinde algún tipo de ventaja competitiva, estos datos llaman la atención puesto que una de las principales necesidades de la pequeña industria se centra en contar con proveedores que entreguen materia prima de alta calidad a costos razonables y distribuidores que apalanquen su desarrollo mediante fidelidad y trabajo, en ambos casos como socios estratégicos. No obstante, la pequeña industria no lo considera así, dado que la ideología de sus dueños apunta a mantener un celo extremadamente fuerte con su información y procedimientos. Este comportamiento es comprensible, puesto que como se mencionó anteriormente las propuestas de valor de las pequeñas industrias son fácilmente reproducidas por su competencia, dejando de generar valor a su segmento de mercado.

En este sentido, si bien la pequeña industria podría tener razones comprensibles para cuidar celosamente su información; no está por demás mencionar, que esta práctica resta una gran cantidad de beneficios a las empresas, puesto que es mal entendida y al querer cuidar de sus propuestas de valor terminan aislándose de stakeholders que podrían significarle grandes beneficios a las asociaciones. Es así que, la pequeña industria de la ciudad de Quito, tendrá que comprender la importancia de gestionar sus relaciones con otras empresas a fin de que estas apalanquen sus modelos de negocio mediante ventajas competitivas, para ello tendrá que dar respuesta a inquietudes como: ¿Qué beneficios traerá a la empresa el asociarse con proveedores y canales de distribución?; ¿Con qué organizaciones empresariales se puede asociar la empresa?; y, ¿Qué beneficios puede traer a la empresa las asociaciones?. Con la finalidad de que las empresas logren responder estas inquietudes, a continuación se presentan dos acciones concretas que permitirán a los empresarios analizar las ventajas o desventajas de las alianzas entre empresas, con la finalidad de tomar decisiones acertadas en el tema.

- **Acción No 1: Analizar alianzas con proveedores, canales de distribución y empresas no competidoras**

Como se mencionó anteriormente, los pequeños industriales de la ciudad de Quito no consideran que las alianzas o asociaciones empresariales les geeren valor; no obstante, buscan mejores precios en sus insumos, mayores ventas por parte de sus canales e innovadoras formas de llegar a sus segmentos. En este contexto, las pequeñas industrias tendrán que analizar las propuestas de valor de sus proveedores, canales de distribución y empresas no competidoras.

En primer lugar, se deben analizar los beneficios que puede traer a la empresa una alianza donde se negociarán insumos de alta calidad a precios convenientes para crear propuestas de valor, en tanto que los proveedores de dichos insumos podrán tener la tranquilidad de contar con ventas seguras.

En segundo lugar, la empresa tendrá que analizar las ventajas o deventajas que se generan al asociarse con sus canales de distribución, donde se buscará que los canales se fidelicen con la empresa gestionando de mejor manera sus propuestas de valor para que los segmentos de mercado tengan cada vez un mejor servicio, en tanto que la empresa podrá entregar apoyo promocional o mejores márgenes de ganancia al canal buscando generar una relación donde todos ganen.

En tercer lugar, la empresa analizará distintas propuestas de valor de empresas no competidoras que al convinarse con la propuesta de valor propia puedan brindar una mejor experiencia a los segmentos de mercado, en esta relación ganan todos puesto que ambas empresas generan mayres ventas y el canal recibe una mejor experiencia.

En este sentido, se vuelve prioritario para los pequeños industriales cambiar su forma de pensar y analizar de manera objetiva las asociaciones o alianzas estratégicas a su alcance con la finalidad de gestinarlas y buscar el mayor provecho posible para sus empresas.

- **Acción No 2: Alianzas con organizaciones empresariales**

Si bien la pequeña industria no considera que las alianzas con otras empresas agregan valor a su gestión, existen otro tipo de alianzas que debería tener en cuenta y que podrían brindar apalanxamiento a su gestión. Este es el caso de las alianzas o asociaciones con organizaciones empresariales, puesto que en muchos casos estas brindan capacitación y representatividad, tanto frente a sus competidores como a

estamentos estatales, motivo por el cual las empresas pueden agremiarse a organismos como colegios profesionales y cámaras de las que puedan obtener estos beneficios.

En este sentido, es importante para la pequeña industria quiteña analizar las ventajas que podrían estar a su alcance aliándose o asociándose con organizaciones empresariales que apoyan a diversos sectores o a la pequeña industria en general, puesto que estas organizaciones capacitan, apalancan negociaciones de materia prima o maquinaria; además, gestionan relaciones comerciales y laborales, convirtiéndose en muchos casos en socios estratégicos para el desarrollo de la pequeña industria.

1.3.1.11 Estructura de costos

Según la investigación realizada, para un 98% de las empresas consultadas la mayor cantidad de egresos se dividen principalmente entre los procesos productivos y de distribución de sus propuestas de valor, esto demuestra que su estructura de costos se focaliza casi por completo en la producción. Además, sus opiniones en cuanto al costo de sus recursos es variado siendo los egresos más altos aquellos generados por el talento humano con un 44%, esto significa que la mayor cantidad de sus egresos se centran en el pago a las personas que se encuentran produciendo las propuestas de valor. Estos datos demuestran la baja productividad de las pequeñas industrias, puesto que, al no contar con los recursos suficientes para automatizar sus plantas e ingresar en economías de escala se ven en la necesidad de contratar gran cantidad de mano de obra poco calificada que se encarga de una gran cantidad de procesos manuales que necesitan de mayor tiempo y cantidad de materia prima, haciendo ineficiente la producción de propuestas de valor.

Por otra parte, como se mencionó anteriormente la pequeña empresa no maneja de forma adecuada sus finanzas, motivo por el cual, en muchas ocasiones los empresarios tienen claro aspectos generales como las razones de sus mayores egresos e ingresos o los recursos más costosos; no obstante, no se tiene claridad acerca de los costos exactos en los que incurre para crear sus propuestas de valor, costeándola de manera empírica sin conocer a ciencia cierta en que parte de su proceso productivo se gestionan la mayor cantidad de egresos. Esto lleva a la empresa plantearse cuestionamientos como: ¿Cuánto cuesta realmente el generar la propuesta de valor?; ¿La empresa esta siendo eficiente en la producción de sus propuestas de valor?; o, ¿Cuál

es el costo más alto que tiene la empresa para crear su propuesta de valor?, las respuestas a estas inquietudes se logrará solamente si la empresa levanta un costeo sincero de su propuesta de valor. Motivo por el cual, a continuación se presenta una acción fundamental a ser llevada a cabo con la finalidad de apoyar al empresario en la toma de decisiones acerca de su estructura de costos y el manejo que debe mantener de la misma.

- **Acción No 1: Costeo de la propuesta de valor**

Uno de los aspectos más importantes para la salud financiera de una empresa está en costear de manera técnica y objetiva sus propuestas de valor, ello puesto que esta será la única forma de conocer si la empresa es eficiente. El gestionar esta herramienta financiera aportará de manera directa al desarrollo de la empresa puesto que el empresario podrá tener conocimiento oportuno acerca de los costos y gastos en los que incurre su organización para gestionar una propuesta de valor. Es así, que la empresa podrá optar por varios métodos de costeo entre los que se pueden anotar el costeo directo e indirecto, dichas formas de costeo precisan que la empresa comience a manejar información contable y financiera importante para su gestión.

En este sentido, el costear la propuesta de valor utilizando cualquiera de los métodos se convierte en una necesidad imperativa para la pequeña industria de la ciudad de Quito, puesto que el conocimiento que puede brindar esta herramienta de gestión servirá para la toma de decisiones acertadas a futuro.

1.3.2 Plan de implementación del modelo CANVAS enfocado en la pequeña industria de la ciudad de Quito.

Conforme a los datos que entregó la investigación realizada, se constata que gran parte de las pequeñas empresas manufactureras de la ciudad de Quito, carecen de un modelo de negocio formalizado, motivo por el que en muchos casos actúan de forma intuitiva enfrentando sus problemas de manera empírica, de acuerdo a las circunstancias del momento y basándose en sus propios criterios, motivo por el cual continuación se ha generado un plan de implementación del modelo de negocios CANVAS, basado en las acciones descritas con anterioridad para cada uno de sus módulos, dicho plan de implementación consta de las siguientes etapas:

1.3.2.1 Comprender y aceptar la necesidad de gestionar su modelo de negocio

Para lograr la implementación de un modelo de negocio distinto en una pequeña empresa, es primordial la aceptación por parte del nivel directivo, puesto que si ellos no concientizan la necesidad de cambiar el rumbo de la organización ningún modelo podrá ejecutarse de manera efectiva; generalmente son ellos quienes deciden de acuerdo a sus criterios y experiencias sin tomar en cuenta otras opiniones en la organización. Por tanto, será necesario que los empresarios estén convencidos por completo de los beneficios que obtendrá la empresa a corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, luego de contar con el apoyo de los directivos de la organización será necesario definir lineamientos generales de la forma de actuar en adelante. No obstante, de acuerdo a los datos recabados en la investigación, es claramente visible que los pequeños empresarios consultados son altamente resistentes al cambio, dado que, su forma actual de trabajo ha mantenido vigentes a sus empresas, aunque, sin conocer de manera clara su eficiencia y posibilidades de alcanzar mejores resultados. Lo antes mencionado vuelve al pequeño empresario seguro de sus criterios, por tanto muy difícilmente cambiara de opinión.

1.3.2.2 Diagnóstico situacional

Es importante recopilar toda la información posible acerca de la situación actual en la que se encuentra la empresa en relación a su gestión general para contrastarla con sus objetivos y conocer las brechas existentes. Esta información se obtiene directamente de los interesados, entre ellos se pueden nombrar a los colaboradores de la empresa, clientes, proveedores, competencia, entre otros.

En este sentido, la empresa podrá realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, donde se pueda obtener información tanto de fuentes internas como externas. Para llevar a cabo el análisis de fortalezas y debilidades se deben utilizar fuentes internas tales como los empleados, clientes y proveedores. Así mismo, para analizar las oportunidades y amenazas se utilizarán fuentes externas tales como informes estatales, análisis de normativa, información de organizaciones empresariales, competencia, entre otros.

1.3.2.3 Implementación del modelo de negocio

Con la finalidad de implementar el nuevo modelo de negocio, bajo la metodología CANVAS las pequeñas industrias de la ciudad de Quito tendrán que gestionar las acciones recomendadas anteriormente para cada modulo. En este sentido, a continuación se presenta una serie de actividades a realizar dentro de cada acción recomendada con el objetivo implementar la metodología de acuerdo a las necesidades empresariales.

Por otra parte, se realizará un análisis objetivo de las posibilidades de implementación de las acciones sugeridas para cada módulo en los cuatro sectores industriales más importantes de acuerdo al censo realizado por la CAPEIPI, estos sectores son: metalmeccánico, químico, textil y alimenticio que abarcan alrededor del 75% de sus industrias agremiadas.

○ Segmentos de mercado

• Acción No 1: Definir el segmento de mercado

Buscando definir los segmentos de mercado ideales para ofertar la propuesta de valor, las pequeñas industrias de la ciudad de Quito podrán seguir los siguientes pasos:

- a) Analizar la propuesta de valor buscando conocer que tipo de necesidad satisface, entendiendo que estas pueden ser fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento o de autorrealización. Este análisis dependerá del mercado que la empresa crea es el ideal.
- b) Definir la cantidad de recursos con los que cuenta la empresa para llegar a su segmento de mercado ideal.
- c) Generar un análisis del segmento de mercado y la propuesta de valor en conjunto con la finalidad de tener una visión global de la cantidad real de clientes actuales y cautivos con los que cuenta la empresa, analizando la factibilidad de ampliar el alcance de el o los segmentos preliminares.
- d) Documentar cada una de las actividades realizadas

• Acción No 2: Observar al segmento de mercado

Con el objetivo de llevar a cabo una observación fructífera las empresas podrán seguir los siguientes pasos:

- a) Levantar datos estadísticos oficiales acerca de los segmentos ideales elegidos
- b) Generar una base de datos de clientes actuales

- c) Analizar movimientos comerciales de clientes actuales con la empresa
- d) Observar el comportamiento de clientes actuales con el consumidor final
- e) Observar comportamiento de los consumidores finales
- f) Analizar posibles clientes cautivos.
- g) Documentar toda la información

- **Acción No 3: Identificar las variables clave del segmento**

Con la finalidad de llevar a cabo una correcta identificación de variables las empresas podrán seguir los siguientes pasos:

- a) Analizar los datos recogidos y segmentar el mercado en primer lugar de acuerdo a sus variables geográficas y demográficas.
- b) Analizar datos de los clientes actuales.
- c) Levantar para los segmentos ideales un análisis acerca de sus variables psicográficas, sociográficas y conductuales
- d) Documentar la información levantada

- **Acción No 4: Análisis de la información levantada**

Para realizar esta acción la empresa tendrá que realizar una serie de análisis en base a datos reales. Para gestionar este proceso la empresa podrá seguir los siguientes pasos:

- a) Levantar la información generada en las acciones anteriores.
- b) Generar análisis técnicos acerca de los segmentos de mercado actuales y cautivos.
- c) Documentar los análisis generados

- **Acción No 5: Selección de segmentos ideales**

Con la finalidad de llevar a cabo de forma correcta la selección de segmentos ideales, las empresas podrán seguir los siguientes pasos:

- a) Gestionar una reunión del nivel directivo de la empresa.
- b) Presentar los datos obtenidos mediante los análisis a la información levantada.
- c) Discutir ventajas y desventajas de cada uno de los segmentos analizados
- d) Aprobar la gestión en los segmentos que cuenten con mayores ventajas para las empresas.
- e) Documentar los hechos mediante actas formales en donde se expresen los motivos primordiales por los que se aprobo cada segmento.

- **Análisis de implementación (Módulo: Segmentos de Mercado) en sectores industriales más importantes de la ciudad de Quito**

Metalmecanico: Este sector cuenta con la mayor cantidad de pequeños industriales en la ciudad de Quito según el último censo realizado por la CAPEIPI; así mismo, tanto el número de propuestas de valor producidas internamente, como la cantidad de segmentos de mercado será elevada. En este sentido, como se ha mencionado con anterioridad la necesidad de contar con una excelente segmentación de mercado se encuentra latente y aún más cuando las empresas del sector compiten con productos importados a menores costos y que en muchos casos cuentan con tecnología más avanzada de la que se puede ofertar internamente. No obstante, el gestionar datos sobre los segmentos de mercado se convierte en una tarea complicada puesto que en muchos casos la especificidad del mercado o su tamaño encarecen las actividades de investigación, generando elevados costos que los pequeños industriales no están dispuestos a pagar dada la frágil economía que manejan sus empresas.

Químico: Segundo sector donde se encuentran aglomeradas la mayor cantidad de pequeños industriales en la ciudad de Quito de acuerdo a la CAPEIPI, al igual que en el anterior, este sector cuenta con un elevado número de segmentos de mercado dispersos y gran cantidad de propuestas de valor específicas. Es así que, dentro de este sector industrial el contar con datos específicos de cada uno de sus segmentos se convierte en una ventaja competitiva, misma que las grandes empresas han sabido explotar generando economías de escala capaces de llegar a un gran número de segmentos de mercado. No obstante, como se mencionó anteriormente, para la pequeña industria química de la ciudad de Quito, el gestionar sus segmentos de mercado a profundidad podría convertirse en una tarea complicada, dada la cantidad de segmentos de mercado a analizar y la especificidad en sus necesidades, los estudios se vuelven costosos y la economía de las pequeñas empresas tienen prioridades distintas.

Textil: Este sector, en tamaño de acuerdo a la CAPEIPI ocupa el tercer lugar dentro de la pequeña industria en la ciudad de Quito, cuenta con uno de los mercados más extensos y complejos, puesto que existen grandes cantidades de empresas competidoras en el sector industrial y comercial, propuestas de valor nacionales e importadas y segmentos de mercado a nivel local y nacional. Por tanto, dentro de este segmento industrial el conocimiento a profundidad de las necesidades y requerimientos de los segmentos de mercado a los que se busca atender es primordial, dado que la

pequeña industria nacional parte con desventajas al competir con las importaciones de productos de alta calidad a precios bajos desde países como Colombia y China. No obstante, se debe tomar en cuenta que la pequeña industria textil de la ciudad de Quito no cuenta con gran cantidad de recursos para invertirlos en gestionar sus segmentos de mercado, dado que la competencia y gran cantidad de segmentos de mercado vuelven esta tarea compleja y costosa.

Alimenticio: El sector de menor tamaño entre los más representativos de la pequeña industria quiteña, más no por ello menos importante puesto que cuenta con uno de los mercados más extensos si se habla de la cantidad de consumidores potenciales que podrían tener las propuestas de valor que se ofertan en él. No obstante, en este mercado no existen la misma cantidad de oferentes que en otros sectores, esto dado que gran parte del mercado se encuentra abastecido por la gran industria, ya que los alimentos procesados son catalogados como productos de consumo masivo, es decir deben llegar a la mayor cantidad de personas dentro del mercado a precios bajos. Esta situación lleva a hacer que las barreras de entrada sean extremadamente fuertes, puesto que, las industrias que deseen ingresar en este sector industrial tendrán que invertir fuertes cantidades de recursos en planta y equipamiento de producción. Por otra parte, al igual que en todos los sectores industriales mencionados, las empresas que pertenecen al sector alimenticio no cuentan con recursos ilimitados, por este motivo normalmente eligen mejorar su planta de producción o comprar materias primas antes que trabajar sobre sus segmentos de mercado.

○ **Propuesta de valor**

- **Acción No 1: Levantar las exigencias de valor de los segmentos ideales**

Con el objetivo de encontrar el valor que demandan los clientes las empresas podrán seguir los siguientes pasos:

- a) Generar un estudio acerca de lo que los clientes valoran de forma positiva y negativa mediante encuestas o entrevistas personales a una muestra de cada segmento definido, donde se levanten atributos mencionados por el cliente y se los ordene por prioridad, tanto de forma positiva como negativa.
- b) Crear un cuadro de atributos de cada uno de los segmentos analizados en orden de prioridad.

- c) Validar los resultados de cada uno de los segmentos, esto ayudará a la empresa a gestionar segmentos diferentes pero que buscan atributos de prioridad similar.
- d) Analizar el mínimo valor requerido por el segmento de mercado mediante investigación a competidores y sus propuestas de valor en los atributos levantados, ello con la finalidad de repensar los atributos y convertirlos en generadores de valor mediante la innovación.
- e) Documentar de manera ordenada cada uno de los hallazgos alcanzados.

• **Acción No 2: Crear valor**

En este contexto buscando la generación de valor para sus segmentos de mercado las empresas podrán seguir los siguientes pasos:

- a) Gestionar un estudio profundo en el que se interprete de manera clara los atributos mencionados por el cliente.
- b) Realizar una investigación profunda de la competencia, en la que se analice la forma en la que entrega los atributos que mencionó el cliente.
- c) Innovar a la interna de la empresa, con colaboradores a todo nivel invitándolos a pensar de manera creativa nuevas formas de ofrecer valor al cliente.
- d) Todas las propuestas mencionadas deben ser explicadas y dimensionadas con el fin de analizar cuáles contribuyen a una mejor experiencia del cliente y son factibles de implementación.
- e) Buscar que las propuestas que han sido elegidas guarden relación con la imagen de la empresa y a su vez buscar la forma adecuada de darlas a conocer, mostrando al segmento de mercado las experiencias que pueden lograr mediante el valor ofertado.
- f) Documentar cada paso realizado.

• **Acción No 3: Testeo de la propuesta de valor**

Dado que esta acción prevendrá errores en el futuro, los pequeños empresarios podrán seguir los siguientes pasos a fin de minimizar el error en sus pruebas:

- a) Elegir una muestra del segmento de mercado.
- b) Exponer la nueva propuesta de valor.
- c) Levantar cada uno de los comentarios
- d) Medir la reacción de los consumidores
- e) Analizar los datos levantados y adaptar la propuesta

f) Documentar todos los sucesos

- **Acción No 4: Introducción de la nueva propuesta de valor al mercado**

Siendo el ingreso al mercado de la propuesta una de las acciones más importantes las empresas podrán seguir los siguientes pasos a manera de guía para realizarlo:

- a) Diseñar o adaptar las propuestas en base los comentarios y reacciones presentadas por las muestras del segmento.
- b) Coordinar de manera detallada cada uno de los procesos necesarios para que la propuesta genere el valor estimado a sus usuarios.
- c) Documentar cada una de las acciones realizadas

- **Acción No 5: Análisis de detalles e indicadores**

Las empresas podrán seguir los siguientes pasos en busca de apalancar una excelente gestión de los detalles de su propuesta de valor:

- a) Analizar los detalles que hacen de la propuesta de valor elegible y única.
- b) Generar una tabla de cada uno de los detalles críticos de la propuesta de valor
- c) Generar indicadores para cada uno de los detalles de la propuesta, procurando que los muestren los aspectos más importantes a ser tomados en cuenta en la toma de decisiones
- d) Tener documentado el proceso

- **Análisis de implementación (Módulo: Propuesta de Valor) en sectores industriales más importantes de la ciudad de Quito**

Metalmecánico: De acuerdo al último censo levantado por la CAPEIPI, este sector industrial fabrica 106 productos importantes (CAPEIPI 2013, 74–75). Los datos mencionados demuestran que este sector es el más grande según la asociación empresarial, manufacturando más de 100 propuestas de valor diferentes enfocadas en sus segmentos de mercado, sin contar con las que se se pueden encontrar fuera del país para su importación. En este sentido, la generación de propuestas de valor únicas e innovadoras se convierte en una prioridad para la pequeña industria metalmecánica en la ciudad de Quito; no obstante, se tendrá que tomar en cuenta que tanto los estudios iniciales para levantar las necesidades y atributos que buscan sus segmentos de mercado, así como su generación, testeo y lanzamiento de nuevas o mejoradas propuestas de valor requiere una ingente cantidad de recursos destinados tanto a la

planificación como a producción, dado que, en muchos casos podría necesitarse de nueva maquinaria, tecnología o mano de obra con mayor especialización. Por otro lado, esto no significa que las empresas no lo puedan hacer, puesto que no siempre es necesario innovar o cambiar el producto para generar mayor valor al segmento de mercado.

Químico: De acuerdo al estudio levantado por la CAPEIPI, este sector registra el segundo lugar en número de productos importantes manufacturados, llegando a 95 (CAPEIPI 2013, 75–76), estos datos demuestran que el mercado para la pequeña industria química en la ciudad de Quito tiene gran amplitud, ello dado que a diferencia del mercado del sector metalmecánico que en muchos casos es especializado, este sector atiende un espectro más amplio de clientes, motivo por el cual es de suma importancia para las empresas generar valor a sus segmentos específicos de mercado, innovando en productos o servicios de acuerdo a la línea de negocio que maneje cada empresa. En este sentido, este sector industrial tendrá que tener en cuenta que para innovar o mejorar sus productos actuales tendrá que invertir grandes cantidades de recursos en estudios, maquinaria, materias primas o mano de obra, puesto que luchan directamente contra grandes empresas con economías de escala que están al asecho de sus clientes. Por otro lado, si bien es necesario estar a la vanguardia e intentar satisfacer a una gran cantidad de segmentos de mercado, las pequeñas industrias podrán analizar sus propuestas de valor y buscar la forma de diferenciarse sin generar cambios excesivamente costosos.

Textil: Este sector cuenta con 61 productos importantes manufacturados según el estudio realizado por la (CAPEIPI 2013, 76), esto lo lleva a ser el tercer sector industrial según la cantidad de propuestas de valor producidas. Este sector cuenta con un mercado extremadamente complejo, ello dada la cantidad de propuestas de valor externas que se pueden encontrar en el mercado, estas pueden tener mayor calidad y variedad a un menor costo, motivo por el cual el competir dentro de este mercado se convierte en un autentico reto para la pequeña industriad textil quiteña. De acuerdo a lo mencionado, es prioritario para las empresas dentro de este sector el generar propuestas de valor que entreguen los atributos exactos a sus segmentos de mercado. A diferencia de los otros sectores industriales, la innovación o mejoramiento de las propuestas de valor en este sector no tienen porque significarle a la empresa ingentes cantidades de recursos, ello dado que las empresas no necesariamente necesitarán de nueva

maquinaria o mano de obra para generar propuestas de valor innovadoras y diferenciadas.

Alimenticio: Finalmente, este sector de acuerdo al estudio realizado por la CAPEIPI cuenta con 51 productos principales (CAPEIPI 2013, 73), dichos productos manufacturados por la pequeña industria quiteña coloca a este sector entre los cuatro más importantes de acuerdo a la cantidad de ofertas de valor ofertadas. Estos datos demuestran que la pequeña industria alimenticia se enfrenta a un mercado en el que compiten gran número de oferentes sin contar con aquellos que ofrecen productos importados. En este sentido, para las pequeñas empresas manufactureras dedicadas al sector alimenticio es vital la generación de propuestas de valor innovadoras que puedan llegar a sus segmentos de mercado compitiendo con empresas grandes que producen bajo economías de escala, además buscando que sus propuestas de valor no sean copiadas por sus competidores convirtiéndolas en commodities. Para lograr este objetivo la pequeña industria alimenticia tendrá que analizar sus propuestas de valor y mejorarlas día a día bajo estrictos niveles de calidad y precios accesibles. Este proceso le significará a las empresas fuertes inversiones de recursos en estudios, maquinarias, materias primas y mano de obra calificada. No obstante las empresas podrán buscar métodos donde la inversión en generar nuevas propuestas de valor sea menor mejorando sus propuestas actuales.

○ **Canales**

● **Acción No 1: Reestructuración de sus canales de comunicación**

A continuación se presentarán algunos pasos para re-estructurar los canales de comunicación, donde la empresa podrá ingresar a sistemas electrónicos sin dejar de lado la personalización con mayoristas y distribuidores siguiendo los siguientes pasos:

- a) Analizar cada segmento de mercado de manera minuciosa poniendo atención extra a las variables de segmentación, esto con el objetivo de utilizar canales de comunicación acorde a cada uno de ellos, desde distribuidores y mayoristas hasta consumidores finales
- b) Generar una tabla donde se exprese el análisis de cada segmento y el canal de comunicación elegido, esta debe contener razones por las que se eligió el canal

expresadas en fortalezas y debilidades, además de indicadores que permitan medir la eficacia del canal utilizado

- c) Mejorar la experiencia en reuniones y llamadas telefónicas personalizadas con segmentos elegidos para el uso de este canal, mediante capacitación a los colaboradores encargados
- d) Creación de una página web basada en los gustos y preferencias de sus segmentos más importantes.
- e) Creación de redes sociales en base a las preferencias de los distintos segmentos, entregando contenido clave en base a un estudio de cada exigencia.
- f) Creación de una línea celular directa, donde los distintos segmentos puedan comunicarse de forma oficial con la empresa sea en llamadas, mensajes de texto o mediante aplicaciones como whatsapp, line, telegram, entre otras.
- g) Mantener un registro de actividad en cada uno de los canales con la finalidad de alimentar los indicadores de eficacia impuestos a cada actividad.

- **Acción No 2: Innovación en canales de distribución**

A continuación se presentarán algunos pasos para gestionar canales de distribución innovadores, además de fortalecer aquellos con los que ya cuenta actualmente la pequeña industria:

- a) Analizar la factibilidad de gestionar nuevos canales de distribución de acuerdo a la propuesta de valor.
- b) Estudiar canales de distribución novedosos en base a los requerimientos de los distintos segmentos de mercado
- c) Plantear canales analizados, entre ellos pueden estar ventas directas mediante página web, redes sociales, influenciadores, entre otras
- d) Realizar un análisis de impacto financiero relacionado al uso de cada nuevo canal de distribución planteado
- e) Realizar pruebas de los nuevos canales de distribución en el mercado
- f) Evaluar costo beneficio de los nuevos canales de distribución planteados canales
- g) Documentar cada paso

- **Análisis de implementación (Módulo: Canales) en sectores industriales más importantes de la ciudad de Quito**

Metalmecanico: Este sector se caracteriza por manejar sus canales de comunicación y distribución de forma tradicional, dado que las empresas de acuerdo a sus propuestas de valor ofertadas en pocos casos buscan llegar a sus segmentos de formas diferentes a las establecidas. Esto hace que las empresas dentro de este sector no inviertan sus recursos en mejorar sus canales de comunicación y distribución debido al esfuerzo que significa hacerlo.

Quimico: Este sector al contar con grandes segmentos de mercado dispersos entre especializados y de consumo masivo busca mejorar sus canales de comunicación y distribución frente a sus segmentos de mercado; no obstante, debido a la falta de recursos que enfrentan las pequeñas empresas no destinan la cantidad suficiente a este tipo de actividades, puesto que prefieren destinar sus recursos a la gestión de sus propuestas de valor mediante la compra de nueva maquinaria, contratación de mano de obra especializada o materia prima de mayor calidad.

Textil: Este sector se caracteriza por no contar con una gran cantidad de canales de comunicación entre la empresa y los segmentos de mercado, dado que por un lado cuando la empresa cuenta con canales de distribución directa invierte parte de sus recursos en gestionar sus canales de comunicación y por otra parte cuando las empresas cuentan con distribuidores, ellos son los encargados del manejo de canales de comunicación para dar a conocer la propuesta de valor a sus segmentos de mercado.

Por otro lado, como se mencionó antes muy pocas empresas cuentan con canales de distribución propios dado el costo que les significa el mantener personal, logística y locaciones para llevar a cabo sus ventas; por tanto, un gran número de empresas manufactureras en este sector prefiere vender sus productos a distribuidores que solamente comercializan sus productos. En este sentido, se debe tomar en cuenta que las empresas dada su ideología frente al manejo del negocio, prefieren no invertir en mejorar sus canales de comunicación y de distribución puesto que según su criterio significarían egresos difícilmente recuperables dentro de sus frágiles economías.

Alimenticio: Las pequeñas empresas manufactureras pertenecientes a este sector manejan canales de comunicación y distribución tradicionales. Esto dado que; en primer lugar, los alimentos son productos de consumo masivo y las pequeñas empresas

productoras no cuentan con los recursos necesarios para contar con fuerza de distribución y ventas propia, lo que las ha llevado a trabajar casi por completo con distribuidores, mismos que para algunos empresarios son confundidos con sus segmentos de mercado; en segundo lugar, los canales de comunicación en este tipo de empresas están enfocados de manera directa en sus distribuidores puesto que son ellos quienes compran sus productos y en muchos se convierten en el nexo primordial de la empresa con sus segmentos de mercado, siendo esta una desventaja puesto que la empresa cuenta solamente con los datos que le pueda entregar su distribuidor acerca de los gustos, preferencias y sugerencias de sus segmentos.

No obstante, las pequeñas empresas normalmente no invierten en el mejoramiento de sus canales de comunicación y distribución puesto que los consideran o son considerados como inversiones que se puedan recuperar como la maquinaria o materia prima.

○ **Relaciones con clientes**

● **Acción No 1: Análisis de necesidades de relacionamiento por segmento**

A continuación se presentarán algunos pasos para levantar y analizar las necesidades de relacionamiento de cada segmento de mercado:

- a) Levantar datos acerca de la forma preferida y razones por las que cada segmento se relacionarse con la empresa
- b) Generar una tabla en la que consten los segmentos de mercado y sus principales preferencias y motivos por los que se relacionan con la empresa
- c) Genrar un análisis donde se valide la información de los segmentos, uniéndolos de ser posible e interpretando los datos levantados
- d) Documetar cada paso

● **Acción No 2: Replantearse las razones por las que se relaciona la empresa con su segmento de mercado**

A continuación se presentarán algunas actividades a realizar buscando que las empresas replanteen sus estrategias de relacionamiento con los segmentos de mercado de manera técnica:

- a) Generar una tabla donde conste por segmento de mercado; volumen de ventas, tiempo de recompra, niveles de pago, días de crédito.

- b) Validar segmentos rentables para la empresa
- c) Analizar los datos de cada segmento y replantear estrategias de relacionamiento buscando fidelizar segmentos rentables y mejorar ventas a clientes fieles.
- d) Analizar segmentos buscando fidelizarlos o captar nuevos clientes.
- e) Aprobar formalmente por parte de los directivos de la empresa, las nuevas estrategias para cada segmento
- f) Documentar el proceso

• **Acción No 3: Implementación de herramientas innovadoras de relacionamiento con el cliente**

A continuación se presentarán algunas actividades a realizar buscando que las empresas pongan en practica herramientas nuevas herramientas de relacionamiento con el cliente:

- a) Analizar el tamaño de la herramienta CRM que necesita su empresa en base a la cantidad de segmentos de mercado que abarcará
- b) Explorar opciones manuales y de software para realizar un CRM en la empresa (analizar opciones de CRM presentadas por google cloud platform)
- c) Levantar una tabla informe con las opciones tanto manuales como de software CRM con sus respectivas ventajas y desventajas
- d) Gestionar una opción CRM manual o de software para para empresa
- e) Abrir relacionamiento on-line de doble vía mediante la página web de la empresa y sus redes sociales
- f) Generar comunidades on-line donde se discutan temas acerca de las propuestas de valor de la empresa
- g) Generar espacios donde se puedan generar nuevas propuestas de valor mediante el aporte de uevos segmentos de mercado en línea, buscando acercarlos a la empresa y a las propuestas actuales y en creación.
- h) Documentar cada paso

• **Análisis de implementación (Módulo: Relaciones con Clientes) en sectores industriales más importantes de la ciudad de Quito**

Metalmecanico: Como se pudo observar en el estudio realizado, las pequeñas empresas consultadas no invierten gran cantidad de recursos en relacionarse con sus clientes. En este sentido, el sector metalmecánico si bien tiene como una de sus necesidades primordiales el mejorar sus ventas, no lo hace en base a mantener

relaciones cercanas con sus segmentos de mercado, puesto que sus recursos muy pocas veces se destinan a este objetivo. Es así que, en este sector si bien es primordial el fidelizar a sus actuales clientes dada la cantidad de oferentes en el mercado, las empresas no invierten en la implementación de herramientas que les permitan manejar de mejor manera el relacionamiento con sus canales de distribución y segmentos de mercado.

Químico: La pequeña industria química de la ciudad de Quito es una de las que más trabaja en el relacionamiento con sus clientes, puesto que, a criterio de algunos de sus empresarios al tener que competir con la gran empresa el mantener relaciones cercanas y estables con sus clientes mantiene en gran medida sus posibilidades de continuar en el mercado. No obstante, sus conocimientos en este aspecto son limitados y no invierten en sus recursos en herramientas útiles que les permitan gestionar sus relaciones de manera consisa, puesto que muchas de las herramientas más utilizadas en el mercado son ofertadas a costos completamente fuera de sus posibilidades de pago. En este sentido, si bien las intensiones de las empresas en este sector son buenas se diluyen al analizar los costos que presentan empresas especializadas en gestionar o apoyar en la gestión de sus relaciones con el segmento de mercado.

Textil: Este es uno de los sectores que más depende de las relaciones que manejen las empresas tanto con sus clientes como con sus canales de distribución, puesto que, dentro del mercado en el que compiten las pequeñas industrias textiles existen gran cantidad de propuestas de valor nacionales, sin contar con la infinidad de propuestas de valor importadas en todo tipo de calidades y precios. En este sentido, la pequeña industria textil intenta mantener relaciones personalizadas principalmente con sus canales de distribución, y en el caso de contar con puntos de venta propios con sus segmentos de mercado. No obstante, las empresas gestionan sus relaciones de manera empírica sin contar con herramientas para lograrlo y desconociendo los objetivos por los que se lleva a cabo el relacionamiento, puesto que, se considera que las herramientas son excesivamente costosas y demandan de mucho tiempo y esfuerzo para llevarlas a cabo.

Alimenticio: Para este sector el relacionamiento con sus canales de distribución y segmentos de mercado es vital dado que compiten con la gran industria alimenticia en un mercado de consumo masivo donde una buena relación con puntos de venta y consumidores finales puede definir el éxito o fracaso de una propuesta de valor en el

mercado. No obstante, si bien la pequeña industria gestiona sus relaciones con canales de distribución y segmentos de mercado de manera cercana y personalizada, también, lo hace de manera empírica sin conocer de manera clara los motivos por los que debe relacionarse y la forma en la que debe hacerlo. Entre las principales razones de este comportamiento se encuentran: la falta de conocimientos, la escasez de recursos y la forma de pensar de los empresarios.

○ **Fuentes de ingresos**

• **Acción No 1: Fortalecimiento de canales de distribución**

A continuación se presentarán algunas actividades a realizar buscando que las empresas fortalezcan sus canales de distribución de manera que sus fuentes de ingresos sean seguras:

- a) Analizar a qué segmentos de mercado esta atendiendo cada canal de distribución
- b) Levantar una tabla en la que se muestre la rentabilidad que representan a la empresa cada uno de sus canales de distribución
- c) Generar estrategias publicitarias, comunicacionales y promocionales para cada segmento según sus necesidades
- d) Analizar el impacto financiero de cada estrategia a ser utilizada en los canales de distribución
- e) Gestionar reuniones con cada canal de distribución con la finalidad de analizar la implementación de estrategias publicitarias, comunicacionales y promocionales en busca de fortalecerlos
- f) Generar acuerdos con los canales de distribución, donde queden claros compromisos por parte de las empresas y del canal de distribución
- g) Documentar cada acción realizada

• **Acción No 2: Buscar ingresos por otras actividades**

A continuación se presentarán algunas actividades a realizar en busca de apalancar el análisis de nuevas formas de generar ingresos por parte de la pequeña industria de la ciudad de Quito:

- a) Levantar un informe donde consten los recursos en desuso o subutilizados por la empresa

- b) Analizar las oportunidades de generación de ingresos distintos a la comercialización de sus propuestas de valor
- c) Analizar el impacto que causaría a las actividades normales el entregar un producto o servicio fuera del giro de negocio de la empresa
- d) Gestionar reuniones con posibles clientes de recursos que la empresa pueda entregar
- e) Documentar cada actividad realizada

- **Análisis de implementación (Módulo: Fuentes de ingresos) en sectores industriales más importantes de la ciudad de Quito**

Metalmecánico: El fortalecer las fuentes de ingresos dentro de la pequeña industria metalmecánica en la ciudad de Quito se convierte en una difícil tarea dado que como la mayoría de industrias manufactureras su mayor fuente de ingreso son las ventas de sus propuestas de valor. En este sentido, actualmente las empresas no invierten en gestionar nuevas formas de generar ingresos, puesto que el gestionarlas implicaría destinar recursos a ello, de igual manera, estas empresas buscan mantener sus ingresos actuales dada la situación del mercado.

Químico: De la misma manera que en el sector anterior, el sector químico gestiona sus ingresos casi exclusivamente de la venta de sus propuestas de valor, ya sea de forma directa o por medio de distribuidores. Esto es comprensible puesto que el gestionar fuentes de ingresos innovadoras sean estas cercanas a su giro de negocio o no implica esfuerzos y recursos, mismos que de acuerdo a la a los empresarios se podrían invertir en mejorar sus productos y mantener sus ingresos actuales y tal vez mejorarlos a futuro en base a mejorar la propuesta de valor.

Textil: Este sector al igual que los anteriores subsiste de manera directa por los ingresos que se generan por las ventas de sus propuestas de valor, y al igual que los sectores anteriores no destinan mayores cantidades de recursos a buscar formas innovadoras de mejorar sus ingresos, puesto que los recursos con los que cuenta la empresa al competir en un mercado tan cerrado como el textil donde se puede encontrar gran cantidad de propuestas de valor que responden a infinidad de calidades y precios son escasos. En este sentido, las empresas textiles de este sector no invierten en gestionar de mejor manera sus fuentes de ingreso, en su lugar prefieren invertir recursos y esfuerzos en generar propuestas de valor que les permitan mantenerse en el mercado.

Alimenticio: Este sector es uno de los pocos sectores industriales que puede gestionar fuentes de ingresos diferentes a la sola creación de sus propuestas de valor, ello dado que en muchos casos las empresas manufactureras alimenticias pueden alquilar maquinaria o vender materia prima a empresas competidoras que se ven en la necesidad de contar con estos productos o servicios. No obstante, este sector tampoco invierte sus recursos analizar y gestionar fuentes de ingresos innovadoras y alternativas, ello dado que las empresas prefieren destinar sus recursos a maquinaria, materia prima o mano de obra.

○ **Recursos clave**

• **Acción No 1: Creación de políticas para gestión de recursos**

A continuación se presentarán algunas actividades a realizar en busca de apalancar la creación de políticas que gestionen los recursos clave de las empresas:

- a) Análisis y división de recursos de la empresa en tres grandes grupos de recursos que serán: físicos (maquinaria, materia prima, vehículos, entre otras); humanos (colaboradores); financieros (dinero)
- b) Generación de políticas en las que se detalle la forma de uso, cantidades y ocasiones en las que se utilicen los recursos físicos y financieros; por otra parte, se tendrán que gestionar políticas enfocadas en los colaboradores buscando su eficiencia y crecimiento personal y profesional
- c) Generar un análisis del impacto que generará la puesta en marcha de dichas políticas
- d) Aprobar y formalmente por parte del área directiva de la empresa las políticas más importantes
- e) Divulgar y comprometer a colaboradores de todos los niveles en el cumplimiento de las políticas
- f) Documentar todas las actividades realizadas

• **Acción No 2: Planificación financiera**

A continuación se presentarán algunos pasos a seguir por parte de las pequeñas empresas manufactureras de la ciudad de Quito, con el objetivo de generar una

planificación financiera que le permita apalancar la toma de decisiones acertadas en el ámbito financiero:

- a) Levantar objetivos que sustenten la planificación financiera
- b) Alinear los objetivos levantados para la planificación financiera frente a los objetivos organizacionales de la empresa
- c) Generar informes que permitan evaluar la realidad financiera de la empresa
- d) Generar una estrategia y plan de acción para alcanzar los objetivos financieros de la empresa partiendo desde su situación actual (tanto la estrategia como el plan de acción deben contener acciones específicas, detalladas y medibles)
- e) Generar un análisis del impacto que causará a la empresa la puesta en marcha de la planificación financiera
- f) Aprobar y divulgar formalmente la planificación financiera
- g) Poner en marcha y evaluar paulatinamente la planificación financiera
- h) Documentar todas las actividades realizadas

- **Acción No 3: Análisis de normativa para financiamiento**

A continuación se presentarán algunos pasos a seguir por parte de las pequeñas empresas manufactureras de la ciudad de Quito, buscando generar fuentes de financiamiento innovadoras presente en la normativa legal vigente:

- a) Realizar el análisis de leyes actualizadas referentes al sector empresarial
- b) Buscar los puntos más importantes para el desarrollo y financiamiento de la pequeña empresa
- c) Visitar las instituciones públicas facultadas por la ley para brindar estas iniciativas en búsqueda de información y apoyo gratuito
- d) En el caso del mercado vursatil, el represntante de la empresa tendrá que acudir a la Bolsa de Valores de Quito, donde sin ser una institución pública podrá solicitar información y asesoría gratuita acerca de las herramientas estipuladas por la ley para acceder a financiamiento pyme.
- e) Documentar las acciones realizadas

- **Análisis de implementación (Módulo: Recursos Clave) en sectores industriales más importantes de la ciudad de Quito**

Metalmecánico: Al igual que toda la industria manufacturera el sector metalmecánico busca gestionar sus recursos de la mejor manera. En este sentido, las pequeñas empresas dentro de este sector buscan contar con los recursos necesarios para producir y generar ganancias; no obstante, en muchas empresas si bien existen métodos de control para el buen uso de los recursos, estos son generados de manera empírica y generan medianos resultados a las organizaciones. Este comportamiento se da en este tipo de empresas debido a la falta de conocimiento referente a la correcta gestión de todo tipos de recursos y además de la forma de pensar de los empresarios, que al ver algún tipo de resultado prefieren mantener sus actividades de la misma manera.

Químico: En este sector al igual que en el alimenticio los controles impuestos por las empresas son más estrictos en lo que tiene que ver con los recursos físicos como la materia prima, ello dado que este recurso puede llegar a ser el más costoso dentro del proceso productivo; no obstante, las pequeñas empresas dedicadas a la manufactura de productos químicos realizan la gestión y control de sus recursos de manera empírica en base a la costumbre y el aprendizaje dentro de la misma gestión, sin trabajar en métodos técnicos que aporten mejores resultados a su trabajo. Este comportamiento se da debido a la falta de conocimientos y a la mentalidad de los empresarios, puesto que en su opinión si el método que emplean ha funcionado no invertirán en mejorar algo que para ellos funciona de manera correcta.

Textil: Para este sector industrial es de suma importancia el gestionar sus recursos de forma correcta, dado que compiten en un mercado donde las guerras de precios entre las propuestas de valor son comunes, motivo por el cual el ahorro y buen manejo de cada recurso es vital para el éxito empresarial. No obstante, los recursos en este sector son manejados de forma empírica de acuerdo a la visión del empresario y no de acuerdo a las necesidades expresas del sector. En este sentido, dada la poca flexibilidad del empresario no se considera que el que la empresa deba migrar hacia una gestión de recursos técnica, puesto que se considera que la forma en la que actualmente lo hacen esta bien y han logrado sobresalir en el mercado.

Alimenticio: Como se mencionó antes de la misma manera que para el sector químico, los recursos en el sector alimenticio son primordiales tomando en cuenta que sus propuestas de valor son en la mayoría de los casos consideradas como de consumo masivo y deben competir con empresas más grandes, que cuentan con mayores recursos y producen bajo economías de escala. En oposición a, la idea anterior este sector maneja

sus recursos de forma empírica sin contar con herramientas técnicas que denoten la forma de gestionar cada uno de sus recursos puesto que los empresarios consideran que la forma en la que lo han venido haciendo les ha resultado para mantener sus empresas a flote.

- **Actividades clave**

- **Acción No 1: Análisis de actividades clave**

A continuación se presentarán algunos pasos a seguir por parte de las pequeñas empresas manufactureras de la ciudad de Quito, buscando analizar las actividades clave en su proceso de producción:

- a) Observar el proceso productivo por completo
- b) Generar una tabla con cada actividad que se lleva a cabo en el proceso productivo
- c) Alimentar la tabla con tiempos y cantidad de recursos necesarios para llevarla a cabo
- d) Gestionar una reunión con el encargado de producción en la que se analizarán los datos levantados y se colocará el nivel de criticidad a cada actividad
- e) Analizar con los encargados las actividades puedan eliminarse o fusionarse de acuerdo a su criticidad y el orden cronológico en el que se realizan
- f) Generar un informe donde se describa la criticidad de las actividades en orden ascendente desde las más críticas hasta las menos críticas.
- g) Documentar cada actividad realizada

- **Acción No 2: Levantamiento de procesos**

A continuación se presentarán algunos pasos a seguir por parte de las pequeñas empresas manufactureras de la ciudad de Quito, con el objetivo de migrar hacia una gestión por procesos :

- a) Levantar cada una de las actividades de producción
- b) Determinar entradas requeridas y salidas determinadas para cada proceso, tomando en cuenta cual será la transformación que se generará en este proceso
- c) Analizar las secuencias e interacciones que tiene cada uno de los procesos, con ello se podrá conocer quien entrega las entradas y a quien le llegan las salidas

- d) Analizar los criterios y métodos técnicos para que cada proceso se gestione en tiempo y forma, levantando procedimientos a ser ejecutados
- e) Analizar cada proceso y determinar los recursos necesarios para que este se lleve a cabo sin contratiempos
- f) Levantar indicadores que muestren si la actividad se está llevando a cabo de acuerdo a lo planificado
- g) Asignar responsables para cada proceso
- h) Evaluar los procesos dentro de un tiempo determinado, con la finalidad implementar cambios y mejoramiento continuo
- i) Aprobar y divulgar los procesos de forma oficial
- j) Capacitar a los colaboradores en la gestión de sus actividades dentro del proceso
- k) Documentar todos los pasos

- **Análisis de implementación (Módulo: Actividades Clave) en sectores industriales más importantes de la ciudad de Quito**

Metalmecánico: En este sector, como en la mayoría de sectores industriales sus actividades clave están centradas en la producción de sus propuestas de valor. En este sentido, las empresas manejan procesos propuestos en base a la costumbre, lo que los lleva a depender del talento humano que genera cada actividad a la perfección. En muchos casos las empresas tienen identificadas pocas actividades medulares dentro de los procesos. En este sentido estas empresas manejan sus actividades de manera empírica, dejando de lado herramientas técnicas que podrían apalancar sus procesos mediante la eficiencia y menor dependencia de personas específicas. Esto se da básicamente por la falta de conocimiento acerca de la forma de manejar sus actividades mediante herramientas técnicas.

Químico: Dentro de este sector el manejo de sus actividades es manejado de manera más eficiente, dado que muchas de sus propuestas de valor son realizadas en base a formulas y procesos estrictos de fabricación por su giro de negocio. No obstante, este procesos se lo maneja de manera casi empírica pues si bien cuentan con el conocimiento, este no es llevado a cabo de una manera técnica donde las actividades se encuentran analizadas y levantadas permitiendo a la empresa optimizar en sus procesos clave. Este comportamiento dentro de las empresas se da por la falta de conocimiento al respecto y en muchos casos también por el celo profesional existente dentro de la

misma organización puesto que el empresario considera que su información puede ser copiada y sus propuestas dejarían de generar valor a sus segmentos de mercado de ser copiadas por la competencia.

Textil: las actividades clave de este sector, al igual que en los otros sectores son de vital importancia puesto que podrían apalancar a la empresa mediante la eficiencia en la generación de sus propuestas de valor. No obstante, al igual que otros sectores sus procesos se llevan de forma empírica puesto que los empresarios consideran que analizar y gestionar de manera técnica sus actividades clave les generaran grandes esfuerzos e inversiones en recursos que las empresas no podrían solventar.

Alimenticio: Dentro de este sector al igual que en el sector químico las empresas manejan sus actividades clave de una forma medianamente técnica, dado que los alimentos cuentan con especificaciones técnicas y legales para salir al mercado. No obstante, las pequeñas industrias alimenticias manejan algunas de sus actividades de manera técnica dejando de lado gran cantidad de actividades que podrían ser fundamentales para gestionar sus propuestas de valor eficientemente. Este comportamiento dentro de las empresas pertenecientes al sector se da primordialmente por la falta de conocimiento del empresario acerca de los beneficios que trae el manejar eficientemente todos sus procesos y no solamente unos cuantos.

○ Asociaciones clave

- **Acción No 1: Analizar alianzas con proveedores, canales de distribución y empresas no competidoras**

A continuación se presentarán algunos pasos a seguir por parte de las pequeñas empresas manufactureras de la ciudad de Quito, con el objetivo de analizar y gestionar alianzas estratégicas de provecho para sus empresas:

- a) Analizar cada uno de los grupos de interesados que tiene la pequeña empresa a fin de encontrar aquellos idóneos para iniciar una relación asociativa
- b) Gestionar reuniones con los grupos de interés idóneos a fin de buscar asociaciones que generen valor para ambas partes
- c) Analizar el impacto de las propuestas de cada grupo de interesados contactado
- d) Gestionar legalmente asociaciones entre empresas teniendo claras las reglas de su asociación

- e) Divulgar a los colaboradores de la empresa los nuevos retos a los que se enfrenta la empresa en el caso de lograr asociarse
- f) Documentar cada paso realizado

- **Acción No 2: Alianzas con organizaciones empresariales**

A continuación se presentarán algunos pasos a seguir por parte de las pequeñas empresas manufactureras de la ciudad de Quito, con el objetivo de analizar y gestionar alianzas y asociaciones con organizaciones empresariales que apalanquen su desarrollo:

- a) Investigar las asociaciones empresariales nacionales o locales que apoyen tanto a los sectores empresariales como a la pequeña industria en general
- b) Levantar una lista de aquellas organizaciones empresariales que la empresa considere que puedan aportar en su desarrollo
- c) Tomar contacto con cada una de las organizaciones empresariales elegidas por la empresa y solicitar información acerca de los beneficios y costos que le significa a la empresa el asociarse
- d) Analizar el impacto que podrían generar dentro de la empresa estas asociaciones
- e) Asociarse a las organizaciones que generen ventajas a la empresa
- f) Divulgar a los colaboradores estas asociaciones y sus beneficios
- g) Documentar el proceso

- **Análisis de implementación (Módulo: Asociaciones Clave) en sectores industriales más importantes de la ciudad de Quito**

Metalmecánico: Este sector industrial cuenta con una agremiación especializada, la Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal (FEDIMETAL) es una organización que hace más de 20 años busca el fortalecimiento y desarrollo del sector metalmecánico en general a nivel nacional, brinda servicios como capacitación, normalización técnica y apoyo en comercio exterior. Se puede observar que, si bien este sector cuenta con una agremiación que tiene un gran nivel de aceptación y ha generado valor a sus socios, muchos de estos así como los servicios que brinda se enfocan en la mediana y gran empresa, dejando de lado criterios y necesidades de la pequeña empresa.

Por lo antes mencionado, gran parte de las pequeñas empresas de este sector no se asocian a esta organización o entre si y en pocos casos lo hacen con sus canales de

distribución o proveedores. Este comportamiento se atribuye directamente a los empresarios, puesto que guardan celosamente su información y de acuerdo a sus criterios las asociaciones podrían filtrar información y volver obsoletas sus propuestas de valor, por tanto no consideran una opción viable el gestionar asociaciones clave.

Químico: Al igual que otros sectores, este cuenta con la Asociación de Productores Químicos del Ecuador (APROQUE), esta organización busca brindar representatividad a la industria química del país, integrando a las empresas, comunidad y estado mediante programas de asesoría y capacitación para el desarrollo. Si bien, este sector cuenta con una asociación empresarial que busca el desarrollo de sus agremiados, muchos de ellos son grandes empresas, por tanto gran parte de su agenda de trabajo estará enfocada en ellas, dejando a la pequeña empresa del sector en un segundo plano.

En este orden de ideas, la pequeña industria química quiteña no considera beneficioso el asociarse con este tipo de organismos y mucho menos con empresas de la misma rama, dado que a su criterio estas asociaciones no brindan ninguna ventaja y más aún podría ser una desventaja dado que sus propuestas de valor pueden ser copiadas.

Textil: Por su parte, este sector cuenta con la Asociación de industrias textiles del Ecuador (AITE), esta organización trabaja en beneficio y defensa de sus agremiados desde hace más de 70 años buscando apalancar la integración, desarrollo y posicionamiento de esta industria en el mercado mediante el servicio a sus agremiados. Si bien es cierto que, este sector cuenta con una asociación empresarial de larga data que busca apoyar a sus agremiados, al igual que las otras asociaciones industriales esta se enfoca en apoyar a la mediana y gran empresa dejando en segundo plano las necesidades y expectativas de la pequeña empresa.

Es evidente entonces, que la pequeña industria textil de la ciudad de Quito opina que el asociarse con organizaciones empresariales u otras industrias de la rama no rinden beneficio alguno a sus negocios; por otro lado, son pocas las empresas del sector se asocian con sus canales de distribución o proveedores buscando mayores beneficios. Este comportamiento se da principalmente por el desconocimiento de los empresarios que creen que las asociaciones no generan valor alguno y que podrían perder sus propuestas de valor al ser reproducidas por otra empresa.

Alimenticio: Por último, este sector cuenta con la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB), esta organización trabaja en búsqueda

del desarrollo y representación de sus agremiados desde hace más de 20 años buscando apalancar la calidad de esta industria en el mercado mediante los servicios a sus agremiados. La industria alimenticia nacional cuenta con una asociación fuerte y representativa; sin embargo, esta asociación se enfoca directamente en la gran industria alimenticia dejando de lado por completo las necesidades y expectativas de la pequeña industria.

Es así que, los pequeños industriales del sector alimenticio en la ciudad de Quito, no consideran la existencia de ningún beneficio en el asociarse ya sea con: organizaciones empresariales, puesto que no aporta a su desarrollo; o, empresas del mismo sector, dado que los empresarios consideran que mediante las asociaciones podrían perder sus canales de distribución y segmentos de mercado, dado que el abrir sus puertas puede significar una inminente reproducción de sus propuestas de valor.

- **Estructura de costos**

- **Acción No 1: Costeo de la propuesta de valor**

A continuación se presentarán algunos pasos a seguir por parte de las pequeñas empresas manufactureras de la ciudad de Quito, con el objetivo de analizar y gestionar alianzas y asociaciones con organizaciones empresariales que apalanquen su desarrollo:

- a) Levantar los objetivos que la empresa tendrá que alcanzar mediante el sistema de costeo
- b) Diseñar y gestionar documentos como: portafolio de propuestas de valor y materias primas, bases de datos de colaboradores, proveedores y distribuidores
- c) Gestionar hojas kardex de propuestas de valor y materias primas
- d) Analizar el trabajo de los colaboradores levantando sus tiempos optimos
- e) Levantar porcentajes de aporte a la propuesta de valor de costos variables
- f) Gestionar en conjunto todos los costos levantados y analizar puntos críticos
- g) Documentar todo el proceso
- h) Toma de decisiones

- **Análisis de implementación (Módulo: Segmentos de Mercado) en sectores industriales más importantes de la ciudad de Quito**

Metalmecanico: Dentro de este sector, las pequeñas empresas normalmente manejan datos contables básicos, mismos que sirven a las empresas para poder estar al día con el ente regulador. Es así que, en muchos casos las empresas cuentan con un costeo informal, es decir lo llevan de manera empírica. En este contexto, las empresas gestionan de esta forma sus costos dado el bajo nivel de desconocimiento por parte de los empresarios acerca de las bondades de manejar un método de costeo formal.

Químico: Las pequeñas industrias pertenecientes a este sector como se mencionó anteriormente tienen clara la importancia de controlar de alguna manera el costo de sus materias primas, motivo por el que dentro de su contabilidad normalmente básica, llevan algún tipo de costeo. Es así, que estas empresas manejan un costeo básico o informal; normalmente, por la falta de conocimiento de sus empresarios.

Textil: las empresas dentro de este sector industrial normalmente manejan registros contables de sus actividades, normalmente para notener inconvenientes con la autoridad tributaria. No obstante ha llevar contabilidad, en muchos casos dentro de ella no manejan formalmente el costeo de sus propuestas de valor, motivo por el cual en muchos casos los empresarios no tienen claros los costos en los que incurren y no pueden tomar decisiones acertadas. Esto normalmente sucede por la falta de conocimiento del empresario acerca de las herramientas contables que se podría gestioinar a un costo mínimo.

Alimenticio: Al igual que en los otros sectores, la industria alimenticia normalmente lleva un registro contable básico de sus movimientos para presentarlo a la autoridad tributaria, motivo por el cual el costeo específico de las actividades realizadas no se realiza a profundidad. No obstante, las empresas generan costeos de forma empírica de sus actividades sobre todo las de producción con la finalidad de contar con datos referenciales para la toma de decisiones. Esto sucede en muchos casos por desconocimiento de las bondades de generar un costeo a profundidad o a su vez por la creencia de los empresarios acerca de los altos esfuerzos e inversiones que significa llevarlos a cabo.

1.3.2.4 Evaluación y seguimiento

Con la finalidad de generar cambios importantes en la organización se debe validar el cumplimiento de la planificación y el logro de sus objetivos, para ello es de

vital importancia medir los resultados obtenidos mediante indicadores cualitativos y cuantitativos, haciendo seguimiento de acuerdo al plan establecido.

CONCLUSIONES

La metodología CANVAS, comprende gran cantidad de herramientas diseñadas para mejorar la gestión en empresas grandes, medianas o pequeñas sin importar el sector empresarial, para implementar esta metodología es necesario contar con la apertura, conocimientos y recursos suficientes; por tanto, su implementación requiere que la administración realice esfuerzos adicionales a la gestión normal de sus empresas, por lo tanto, se puede asegurar que si bien el modelo aporta grandes beneficios a las empresas, su aplicación no es fácil y menos aun para las pequeñas industrias de la ciudad de Quito dada la cantidad de recursos y esfuerzos necesarios para su correcto funcionamiento.

La metodología CANVAS, permite a las empresas gestionar su modelo de negocio de manera ordenada y eficiente, creando, proporcionando y captando valor mediante la gestión articulada de cada uno de los bloques con los que se visualiza el negocio; no obstante, para lograr este cometido los empresarios deben contar con una gran cantidad de recursos y mostrar apertura al cambio, situación que no sucede en la pequeña industria de la ciudad de Quito, puesto que las empresas no cuentan con recursos asignados para mejorar su modelo de negocio y sus directivos se resisten al cambio, motivo por el cual la metodología no puede ser implementada por completo.

La pequeña industria es considerada como un motor económico en la mayoría de países debido a sus altos niveles de empleabilidad y rotación de recursos; sin embargo, este tipo de empresas en el Ecuador y específicamente en la ciudad de Quito enfrentan graves inconvenientes internos y externos que afectan de forma directa a su desarrollo. Entre los factores internos más destacados se encuentran el manejo empírico de las empresas y la toma de decisiones sin sustentos técnicos; en cambio entre los factores externos más destacados se encuentran: las fuertes cargas impositivas, falta de financiamiento, altos costos en materias primas tanto nacionales como importadas, mano de obra costosa y con deficiente formación técnica. Además, el mínimo desarrollo tecnológico con el que cuenta el sector hace más difícil aun su situación volviéndolo poco competitivo.

La metodología CANVAS permite a las empresas analizar su gestión de manera global, así mismo permite que el empresario analice los aspectos más importantes de su

modelo de negocio por separado, siendo una herramienta muy útil dado que pueden priorizar las necesidades de sus empresas y actuar sobre las más urgentes.

De acuerdo al estudio realizado, los pequeños industriales de la ciudad de Quito son resistentes al cambio y a la asociatividad, puesto que consideran que la forma en la que actúan es correcta y que el asociarse no les significa una ventaja competitiva alguna. Motivo por el cual, si bien se ha diseñado un modelo CANVAS enfocado en la pequeña industria de la ciudad de Quito, su completa implementación no es factible dado que uno de sus bloques se encuentra relacionado de manera directa a la asociatividad, motivo por el cual su implementación no es factible en los sectores industriales analizados.

La factibilidad de implementación de la metodología CANVAS en bloques como recursos clave y actividades clave es clara dado que gran parte de las pequeñas industrias de sectores como el metalmecánico, químico, textil y alimenticio actualmente ya gestionan sus recursos y actividades de manera empírica, motivo por el cual su ejecución de manera técnica se apalanca al quedar demostradas sus ventajas.

El diseño del metodología CANVAS enfocada en la pequeña industria de la ciudad de Quito brinda un nuevo estilo de gestión a las empresas de los sectores industriales más importantes, entre las herramientas más importantes a utilizar se encuentran las relacionadas con el manejo de sus segmentos de mercado, dado que el conocimiento de estos llevará a las empresas en mención a proporcionar productos y servicios que generen un alto valor agregado.

Dado que las pequeñas industrias de sectores como el metalmecánico, químico, textil y alimenticio de la ciudad de Quito, no cuentan con una gran cantidad de recursos, la implementación de la metodología CANVAS en ejes como el de segmentos de mercado se complica debido al elevado costo que significa a las empresas el llevar a cabo los estudios necesarios para analizar a sus clientes. Por otra parte, el implementar nuevos canales de distribución como una fuerza de ventas propia, significaría a la pequeña industria de la ciudad de Quito incurrir en costos que muchas veces no puede cubrir, motivo por el cual de ser así este bloque no podrían implementarse.

Por su parte, la implementación de nuevos canales de comunicación en las pequeñas industrias de los sectores metalmecánico, químico, textil y alimenticio de la ciudad de Quito, es posible dado que gran cantidad de las herramientas

comunicacionales a utilizar no significan costos extremadamente elevados; no obstante, para su implementación es necesaria la voluntad de los empresarios que en muchos casos no conocen las bondades de contar con canales de comunicación innovadores.

La metodología CANVAS enfatiza en la necesidad que tienen las empresas de relacionarse con sus clientes para lograr sus objetivos estratégicos, en este sentido, la metodología busca que las pequeñas empresas manufactureras de la ciudad de Quito tengan claros los objetivos y la forma de relacionamiento con sus clientes. En este sentido la aplicación del eje Relaciones con los Clientes es factible, dado que actualmente las empresas comprenden la importancia de relacionarse con sus clientes de manera cercana y personal, esto se convierte en una fortaleza que puede ser explotada manejándola de manera técnica, dado que en la actualidad las empresas lo hacen de manera empírica.

La metodología CANVAS busca que las pequeñas industrias de la ciudad de Quito entreguen propuestas de valor únicas e innovadoras, buscando que las empresas no encuentren océanos azules en sus mercados crendo, proporcionando y captando valor de sus segmentos de mercado. En este sentido, la implementación del eje Propuesta de Valor es factible, dado que las empresas comprenden la necesidad de entregar productos y servicios únicos a sus clientes, aunque no tengan claro el significado de valor y tampoco lo gestionen de manera técnica. Esto genera grandes oportunidades de innovación y generación de valor agregado para sus clientes y segmentos de mercado.

Los ingresos y costos dentro de las pequeñas industrias son de suma importancia, motivo por el cual la metodología CANVAS es completamente aplicable dentro de las pequeñas industrias del sector metalmecánico, químico, textil y alimenticio de la ciudad de Quito, dado que, en primer lugar si bien actualmente sus ingresos se dan únicamente por la comercialización de sus productos o servicios, los empresarios se encuentran en constante búsqueda de nuevas fuentes de ingresos; en segundo lugar, este tipo de empresas en la actualidad analizan de manera empírica sus estructuras de costos, motivo por el cual el implementar herramientas técnicas en este sentido no generará resistencia en los empresarios.

En conclusión, si bien la implementación de la metodología CANVAS en la pequeña industria de los sectores metalmecánico, químico, textil y alimenticio de la ciudad de Quito podría significar un gran aporte en la gestión de sus modelos de negocio, con el escenario actual no es implementable por completo, dado que las

empresas no cuentan con los recursos suficientes; y, además los pequeños empresarios son resistentes al cambio, desconocen del tema y consideran que varias de las herramientas descritas en la metodología no les significarían beneficio alguno a sus empresas.

RECOMENDACIONES

Para la implementación de la metodología CANVAS en los ejes en los que es factible, se vuelve indispensable sensibilizar de manera anticipada a su aplicación a todos los grupos de interesados dentro de la organización, de esta manera se podrá mostrar la importancia de implementar la metodología mediante un ejercicio de análisis de escenarios, buscando evitar problemas en su implementación.

Con la finalidad de implementar la metodología CANVAS en las pequeñas industrias metalmecánicas, químicas, textiles y alimenticias de la ciudad de Quito, es imprescindible que las organizaciones empresariales de cada una de sus ramas apalanquen a las pequeñas empresas con capacitaciones y apoyo técnico en los aspectos más importantes de cada uno de los ejes de la metodología.

Para desarrollar a las pequeñas empresas manufactureras de la ciudad de Quito mediante la gestión de sus modelos de negocio es preciso fomentar la creación de asociaciones empresariales dedicadas exclusivamente al fomento de la pequeña industria, esto dado que las asociaciones regionales o nacionales existentes en la actualidad están enfocadas directamente en la mediana y gran industria, dejando de lado a la pequeña industria.

Se vuelve necesario el gestionar mesas de trabajo entre la pequeña industria de la ciudad de Quito y las instituciones públicas dedicadas al fomento productivo, con la finalidad de apalancar el desarrollo de la pequeña industria mediante la transferencia de conocimientos y reformas legales que aporten de manera solida en aspectos como la gestión de sus modelos de negocio mediante la aplicación de la metodologías como CANVAS donde se puede analizar de manera técnica el rol del estado en el crecimiento empresarial mediante acciones como el financiamiento estatal, gestión de tributos, apoyo en tramites laborales y permisos de funcionamiento, entre otras.

Para que la metodología CANVAS sea aplicable en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito, es de suma importancia que los empresarios comprendan que uno de los factores fundamentales para mejorar la gestión de sus modelos de negocio se centra en la apertura al cambio, por lo tanto este aspecto tendrá que ser trabajado directamente por los empresarios quienes tienen el destino de sus empresas en sus manos y son los tomadores de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

Amit, Raphael, y Christoph Zott. 2001. "Value Creation in E-Business". *Strategic Management Journal*; Chicago 22 (6/7): 493–520.

Angel Maldonado, José. 2011. *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. Madrid, ES: B - EUMED. <http://site.ebrary.com/lib/uasbsp/docDetail.action?docID=10592677>.

Ángel San Segundo, Gonzalo Valseca, y Javier Alonso. 2004. "CRM: un viaje desde la estrategia hasta la implantación". <http://site.ebrary.com/lib/uasbsp/docDetail.action?docID=10062451>.

Araque J., Wilson. 2012. "Cuaderno de trabajo No 1: Las PYME y sus situación actual." UASB. http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf.

Arosemena A., Guillermo. 1996. *La historia empresarial del Ecuador: El sector industrial*. Vol. II. Guayaquil, EC: G. Arosemena A.

ASAMBLEA NACIONAL, REPUBLICA DEL ECUADOR. 2010. *CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI*. http://www.silec.com.ec/Webtools/LexisFinder/DocumentVisualizer/DocumentVisualizer.aspx?id=MERCANTI-CODIGO_ORGANICO_DE_LA_PRODUCCION_COMERCIO_E_INVERSIONES_COPCI&query=PRODUCCION#I_DXDataRow1.

Ayyagari, Meghana Demirgüç-Kunt, Asli Beck, Thorsten, Thorsten Beck, y Asli Demirguc-Kunt. 2003. *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database*. Policy Research Working Papers. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-3127>.

Backer, Morton, Lyle Jacobsen, y David Noel Ramírez Padilla. 1994. *Contabilidad de costos. un enfoque administrativo para la toma de decisiones*. 2da ed. MEXICO: MC GRAW-HILL.

Banco Central del Ecuador, BCE. s/f. "Cifras Económicas del Ecuador". Consultado el 1 de noviembre de 2017. <https://contenido.bce.fin.ec/admin/dirlistCIE.php>.

Barragán, Rossana, Tom Salman, Javier Sanjinés, Erick Langer, Julio Córdoba, y Rafael Rojas. 2001. *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de*

investigación. Bolivia: FUNDACION PIEB.

Best, Roger J. 2008. *Marketing estratégico*. Madrid: Prentice Hall.

Blank, Steve. 2013. “Why the Lean Start-Up Changes Everything”. *Harvard Business Review*; Boston, 2013.

Burneo, Kurt, y Fernando Larios. 2015. *Principios de economía: versión latinoamericana* (2a. ed.). 2da ed. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. <http://site.ebrary.com/lib/uasbsp/docDetail.action?docID=11200762>.

Cabezas, Maritza, Marcelo Egüez, Francisco Hidalgo, y Sandra Pazmiño. 2001. *La dolarización en el Ecuador. Un año después*. Quito: Publicaciones Económicas Banco Central del Ecuador. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/pdf/Cabezas%20et%20al.pdf>.

Casadesus-Masanell, Ramon, y Joan Enric Ricart. 2010. “From Strategy to Business Models and onto Tactics”. *Long Range Planning*, Business Models, 43 (2): 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>.

Cavazos, J., y A. C. Giuliani. 2008. “El concepto de marketing bajo el paradigma relacional: Una agenda para Latinoamérica (The marketing concept based on relational paradigm: An agenda for Latin America)”. *Innovaciones de negocios* 5 (9): 101–18.

CEPAL, NU. 1953a. “El desarrollo económico del Ecuador”, abril. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/26686>.

———. 1953b. “Estudio económico de América Latina 1951-1952 = Economic survey of Latin America 1951-1952”, diciembre. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/1006>.

Chavez Palacios, Julián. 2004. “Desarrollo tecnológico en la Primera Revolución Industrial”, 2004.

Cleri, Carlos A.R. 2007. *El libro de las PyMEs*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. <http://site.ebrary.com/lib/uasbsp/docDetail.action?docID=10665190>.

Coello, David. 2016. “Caracterización de pequeñas y medianas empresas exportadoras: Un estudio exploratorio para el caso ecuatoriano”. *Revista Empresarial* 10 (2): 49–55.

Corporación EKOS, ed. 2010. *Pymes: la pequeña y mediana empresa en el Ecuador 2010*. Quito: Poligráfica.

———. , ed. 2011. *Pymes: La pequeña y mediana empresa en Ecuador 2011*. Quito - Ecuador: EKOS.

Drucker, Peter F, Frans Hesselbein, y Joan Snyder. 2016. *Las 5 claves de Peter Drucker: el liderazgo que marca la diferencia*. Barcelona: Profit.

EAE Business School. 2016. “Ebook ‘Los 10 errores que toda Pyme tiene que evitar’ - EAE”. <http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/resena-del-ebook-los-10-errores-que-toda-pyme-tiene-que-evitar>.

Eppler, Martin J., Friederike Hoffmann, y Sabrina Bresciani. 2011. “NEW BUSINESS MODELS THROUGH COLLABORATIVE IDEA GENERATION”. *International Journal of Innovation Management* 15 (06): 1323–41. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003751>.

Floud, Roderick, y Paul Johnson. 2004. *The Cambridge Economic History of Modern Britain. 1, 1.* Vol. 1. Cambridge: Cambridge Univ. Press.

Freeman, R. Edward. 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

Friedman, Andrew L., y Samantha Miles. 2006. *Stakeholders: Theory and Practice*. OUP Oxford.

Garzón, Natalia, Matias Kulfas, Juan Carlos Palacios, y Drichelmo Tamayo. 2016. “Evolución del sector manufacturero ecuatoriano 2010 - 2013 tipologías estáticas y dinámicas de las manufacturas (Cuaderno de Trabajo)”. INEC. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>.

Hagel, John, y Marc Singer. 1999. “Unbundling the Corporation”. *Harvard Business Review; Boston*, 1999.

Hernández, Fernando. 2007. *Propuesta de un modelo estratégico de globalización económica para el municipio de Nuevo Laredo*. Buenos Aires, AR: CAEI - Centro Argentino de Estudios Internacionales. <http://site.ebrary.com/lib/uasbsp/docDetail.action?docID=10405800>.

Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. 2006. *Metodología de la investigación (4a. ed.)*. Distrito Federal, MÉXICO: McGraw-Hill Interamericana.
<http://site.ebrary.com/lib/uasbsp/docDetail.action?docID=11285831>.

Hernández y Rodríguez, Sergio. 2002. *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México [etc.: McGraw-Hill.

Hidalgo Flor, Roberto. 1999. *Evolución y situación actual de la pequeña y mediana industria en el Ecuador*. INSOTEC.

Horngren, Charles T, George McClelland Foster, y Srikant M Datar. 2002. *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. 8va ed. México; Argentina: Prentice-Hall.

Huerta, José M. 1977. *Los grupos focales*. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez, Colegio de Ciencias Agrícolas, Servicio de Extensión Agrícola.

Ibáñez Machicao, Mario. 2002. *Administración de COSTOS*. 1 era. Lima Peru: Fondo Editorial de la Universidad Ricardo Palma.

INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos. s/f. “Sistema Integrado de Consultas (REDATAM)”. Instituto Nacional de Estadística y Censos. Consultado el 31 de octubre de 2017. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-consultas-redatam/>.

INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. s/f. “Directorio de Empresas 2015”. Consultado el 15 de septiembre de 2017. <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2015&MAIN=WebServerMain.inl%20>.

Jácome Estrella, Hugo, y Katiuska King, eds. 2013. *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. 1. ed. Quito, Ecuador: FLACSO Ecuador.

Jany C., José Nicolás. 2005. *Investigación integral de mercados: decisiones sin incertidumbre (3a. ed.)*. México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/detail.action?docID=3193058>.

Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen, y Henning Kagermann. 2008. “Reinventing Your Business Model”. *Harvard Business Review; Boston*, 2008.

Kavadias, Stelios, Kostas Ladas, y Christoph Loch. 2016. "The Transformative Business Model". *Harvard Business Review*; Boston, 2016. <https://search.proquest.com/docview/1827622937/A95EE3CEC16945D1PQ/6>.

Kim, W. Chan, Renée Mauborgne, y Adriana de Hassan. 2005. *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Norma.

Kotler, Philip, y Gary Armstrong. 2006. *Principles of marketing*. 11th ed. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

———. 2007. *Marketing: versión para Latinoamérica*. Mexico: Pearson Educación.

Kotler, Philip, Gary Armstrong, Dionisio Cámara, y Ignacio Cruz Roche. 2004. *Marketing*. 10ma ed. Madrid: Pearson Educación.

Krugman, Paul R, y Robin Wells. 2012. *Introducción a la economía: Microeconomía*. Barcelona: Reverté.

Lambin, Jean-Jacques, Salvador Miquel, Antonio Carlos Cuenca, Jaime Rivera, y Nora Lado. 2004. *Marketing estratégico*. 3th ed. Madrid [etc.: McGraw-Hill.

Lanusse S., José Antonio. 1993. *Diagnóstico de la pequeña y mediana industria en el Ecuador*. INSOTEC.

Llisterri, Juan J., Fermín Vivanco, y María Ariano. 2002. "Acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento". Technical Notes. Inter-American Development Bank. <http://publications.iadb.org/handle/11319/1685>.

Luna Correa, José Enrique, y Pedro Alberto Quintana Hernández. 2012. "INFLUENCIA DEL CAPITAL HUMANO PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE CELAYA, GUANAJUATO". Celaya: Universidad de Celaya. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>.

Magretta, John. 2002. "Why Business Models Matter". *Harvard Business Review*; Boston, 2002.

Maldonado, Fausto, Sofía Chávez, y Dominic Burgos. 2017. "Ecuador Produce". 276, abril de 2017.

Markides, Constantinos. 2008. *Game-changing strategies: how to create new market space in established industries by breaking the rules*. 1st ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mateu Céspedes, José María, y Isidre March Chordà. 2015. “Herramientas para la generación y evaluación ex-ante de modelos de negocio.” España: Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/handle/10251/57282>.

McEachern, William A. 1998. *Economía: una introducción contemporánea*. México: International Thomson Editores.

Medina, Ricardo. 2012. *Despliega tu propuesta de valor*. Madrid; México, D.F.: Lid Editorial Mexicana.

Meigs, Robert F., Jan R. Williams, Susan F. Haka, Mark S. Bettner, Gladys Arango Medina, y John Cardona Arteaga. 2000. *Contabilidad: la base para decisiones gerenciales*. 11a ed. Santafé de Bogotá: Irwin McGraw-Hill.

Mella, Orlando. 2000. *Grupos focales Focus Groups: tecnica de investigacion cualitativa*. Cide.

MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador. 2012. “ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DEL MERCADO DE VALORES PARA PYMES”. http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/2012_Alternativas_Financiamiento_PYMES_mercado_Valores.pdf.

Mitchell, Donald, y Carol Coles. 2003. *The ultimate competitive advantage: secrets of continually developing a more profitable business model*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Mochón Morcillo, Francisco. 2006. *Principios de economía (3a. ed.)*. Madrid, ES: McGraw-Hill España. <http://site.ebrary.com/lib/uasbsp/docDetail.action?docID=10491240>.

Morgan, David L. 1998. *The Focus Group Guidebook*. SAGE.

Neter, John, y William Wasserman. 1970. *Fundamentos de Estadística: aplicada a los negocios y la Economía*. Continental.

OECD, Organization For Economic Co-Operation And Development. 2002. *The*

OECD Small and Medium Enterprise Outlook, 2002. Washington: Organization for Economic Cooperation & Development. http://dx.doi.org/10.1787/sme_outlook-2002-en.

———. 2004. “Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy. Towards a more responsible and inclusive globalization”. En . Estambul.

Oleas Montalvo, Julio. 2017. “Ecuador 1980-1990: crisis, ajuste y cambio de régimen de desarrollo”. *América Latina en la historia económica* 24 (1): 210–42. <https://doi.org/10.18232/alhe.v24i1.724>.

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Greg Bernarda, y Alan Smith. 2015. *Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. <https://www.overdrive.com/search?q=36692D22-5611-4CF7-B24C-850DD7022D40>.

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, y Lara Vázquez. 2012. *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Paz, Hugo Rodolfo. 2008. *Canales de distribución: gestión comercial y logística* (3a. ed.). Buenos Aires, AR: Ugerman Editor. <http://site.ebrary.com/lib/uasbsp/docDetail.action?docID=10638704>.

Pickle, Hal B, y Royce L Abrahamson. 1995. *Administración de empresas pequeñas y medianas*. México: Limusa.

Porter, Michael E. 2009. *Ser competitivo*. Grupo Planeta (GBS).

———. 2015a. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2a. ed.). Distrito Federal, MÉXICO: Grupo Editorial Patria. <http://site.ebrary.com/lib/uasbsp/docDetail.action?docID=11362564>.

———. 2015b. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a. ed.). Distrito Federal, MÉXICO: Grupo Editorial Patria. <http://site.ebrary.com/lib/uasbsp/docDetail.action?docID=11362565>.

“Pymes - Servicio de Rentas Internas del Ecuador”. s/f. Consultado el 29 de agosto de 2017. http://www.sri.gob.ec/zh_TW/32.

Quiñonez Cabeza, Manuel Ruvin. 2013. “ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD

DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) COMERCIALES DE ESMERALDAS, ECUADOR”. *Investigación y Saberes* 2 (1): 30–41.

Real Academia Española, ASALE. s/f. “Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario”. Diccionario de la lengua española. Consultado el 25 de agosto de 2017. <http://dle.rae.es/?id=UkRCZQL>.

Sanz, Pablo Valderrey. 2011. *Segmentación de mercados*. Ediciones De la U.

Schnarch, Alejandro. 2014. *Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión*. Ecoe Ediciones.

Sepúlveda García, Holinka. 2009. “CRM: customer relationship management”. <http://site.ebrary.com/lib/uasbsp/docDetail.action?docID=10316762>.

Sistema Económico Latinoamericano (SELA), y Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). 1999. *PYMES: escenario de oportunidades en el siglo XXI*. Caracas: SELA : AECI.

Stanton, William J, Michael J Etzel, Bruce J Walker, Adriana Carranza Garza, y Manuel Ortiz Staines. 2007. *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Suárez-Villa, Luis. 1988. “Innovation, Entrepreneurship, and the Role of Small and Medium Size Industries”. *Cuadernos de Economía: Spanish Journal of Economics and Finance* 16 (46): 287–307.

Tarziján M., Jorge, ed. 2013. “El Modelo de Negocios y la Ventaja Competitiva”. En *Fundamentos de estrategia empresarial*, 4a ed., 241–68. Chile: Ediciones UC. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt15hvv15.12>.

Teece, David J. 2010. “Business Models, Business Strategy and Innovation”. *Long Range Planning, Business Models*, 43 (2): 172–94. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

Triguero, Samuel. 2016. “La importancia de los MODELOS de NEGOCIO”. *Ideas&Gestión&Innovación* (blog). 2016. <http://ideasparainnovar.blogspot.com/2014/03/la-importancia-de-los-modelos-de-negocio.html>.

Uquillas, Carlos Alfredo. 2007. “Breve análisis histórico y contemporáneo del

desarrollo económico del Ecuador”. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*,
núm. 86.
http://econpapers.repec.org/article/ervobserv/y_3a2007_3ai_3a86_3a449ae6d8d0257f98bac8bf0e5db7efea.htm.

Valdés Díaz de Villegas, Jesús Amador, y Gil Armando Sánchez Soto. 2012.
“Las Mipymes En El Contexto Mundial: Sus Particularidades En México”. *Iberoforum*.
Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana VII (14): 126–56.

Zapata Sánchez, Pedro. 2007. *Contabilidad de costos: herramienta para la toma de decisiones*. Bogotá: McGraw-Hill.

———. 2011. *Contabilidad general*. 7ma ed. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Zavala, Victor, Consuelo Naranjo, Miguel Andrade, y María José Muñoz. 2016.
“Especial PYMES 2016”. 269, septiembre de 2016.

ANEXO I

Descripción de técnicas y herramientas propuestas de Osterwalder y Pigneur para el diseño de modelos de negocio innovadores.

Aportaciones de clientes: Muchas empresas gastan ingentes cantidades de recursos en estudios para conocer a sus clientes, esto muchas veces resulta dado que diseñan productos y servicios de acuerdo a la perspectiva de sus clientes, pero de acuerdo a los autores un modelo de negocio bien generado, vería a través de los ojos del cliente, es así que la clave está en conocer a los clientes de una manera integral, comprendiendo su entorno, rutinas, sueños y decepciones con la finalidad de crear valor para ellos (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 128).

Ideación: La generación de modelos de negocio nuevos es muy diferente a la esquematización de un modelo de negocio, para generar un modelo de negocio nuevo o a su vez innovar en un modelo de negocio dominante en un sector, es necesario un proceso creativo que aporte un elevado número de ideas para elegir las más apropiadas, el proceso de ideación cuenta con dos fases, la primera es la generación de ideas, donde es muy importante la cantidad de ideas generadas, mientras que la segunda parte será la síntesis donde se analizan para así obtener las mejores, uno de los puntos de partida más importantes en ideación es hacerse la pregunta ¿y sí?, misma que desafía las condiciones convencionales y empuja al diseño de nuevos modelos (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 136).

Pensamiento Visual: Un modelo de negocio como se ha mencionado con anterioridad es un sistema complejo donde un elemento repercute sobre otro u otros tomando sentido cuando los elementos trabajan en conjunto, es por este motivo es fundamental el uso de herramientas visuales como esquemas, diagramas, fotografías y notas adhesivas con la finalidad de crear contenido y establecer puntos de discusión. Este tipo de diseño es esencial, dado que las representaciones gráficas revelarán fallas lógicas en modelos existentes con el objetivo de mejorarlos y en nuevos modelos permite mover las imágenes permitiendo valorar distintas opciones (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 148)

Creación de prototipos: Los prototipos no son habituales en la gestión empresarial, dado que normalmente se los utiliza en el diseño y la ingeniería para la

creación de tangibles, como productos manufacturados y diseños de cualquier tipo; no obstante, esta herramienta permite convertir los conceptos abstractos en tangibles, es así que un prototipo de modelo de negocio puede ser solamente un bosquejo de lienzo, o una hoja de cálculo donde se analice la factibilidad financiera de un negocio. Normalmente un prototipo no es un borrador del modelo de negocio real, sino una herramienta de análisis y discusión sobre las directrices a tomarse en el modelo real (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 162)

Narración de historias: Los seres humanos por naturaleza cuentan historias acerca de los sucesos importantes de sus vidas, pero normalmente los empresarios no lo hacen y de acuerdo a los autores esto es una pena, dado que esta herramienta es minimizada siendo muy importante. Muchas veces la explicación de un nuevo modelo de negocio o de una variación a un modelo existente puede volverse una tarea complicada, razón por la que esta técnica ayuda a explicar de manera eficaz en qué consiste el nuevo modelo o las variaciones planteadas a un modelo existente, además de lograr explicar de mejor manera los antecedentes o la historia de donde nacen las ideas por las que se está dando la generación del nuevo modelo de negocio (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 172)

Escenarios: La herramienta de diseño de escenarios al igual que algunas ya mencionadas, hace tangibles aspectos abstractos, desarrollando el modelo de negocio en un contexto de diseño específico y detallado. Para Osterwalder y Pigneur existen dos tipos de escenarios, el primero es el relacionado con el cliente, este escenario ayuda a comprender dudas de los clientes como son: ¿Qué desea?, ¿Cómo lo utilizará?, ¿Cuáles son sus preocupaciones, deseos, objetivos e ideas? Incorporando todo tipo de información para el análisis; así mismo, el segundo se relaciona con el entorno del modelo de negocio a futuro, donde se deberá realizar escenarios futuros analizando las necesidades de evolución del modelo de negocio con la finalidad de reflexionar acerca de su planificación en el tiempo (Osterwalder, Pigneur, y Vázquez 2012, 182).

ANEXO II

Descripción de los bloques dentro del modelo, lienzo de la propuesta de valor.

En primer lugar, se debe analizar el perfil del cliente donde se examinarán tres aspectos fundamentales en la vida diaria de los clientes que son:

Trabajos del Cliente. - Estos describen las actividades que los clientes intentan solucionar o concluir en su vida diaria sea personal o laboral. Es importante tomar en cuenta que para analizar este punto las empresas deben mirar por los ojos del cliente para comprenderlos de mejor manera, es así que se dividen en: *trabajos funcionales*, que se traducen en tareas específicas; *trabajos sociales*, que son aquellos en los que los clientes quieren estatus o poder; y *trabajos personales o emocionales*, que son aquellos en donde las personas anhelan un estado emocional específico. Estos trabajos deben ser analizados de acuerdo a su contexto e importancia dentro de la vida del cliente (Osterwalder et al. 2015, 12–13)

Frustraciones del Cliente. - Hacen referencia a lo que molesta a nuestros clientes, los motivos por los que no puedan realizar un trabajo o los inconvenientes durante y después de realizar un trabajo, para su análisis se dividen en 3 grupos que son: *efectos secundarios*, que podría ser el quedar mal en algo; *obstáculos*, que son elementos que impiden que se genere el trabajo deseado; *riesgos*, que son resultados no deseados. Las frustraciones de un cliente deben ser analizadas al igual que los trabajos de acuerdo a su intensidad (Osterwalder et al. 2015, 14).

Alegrías del cliente. – Estas dan testimonio de los resultados que esperan ver los clientes, que se dividen en 4, que son: *alegrías necesarias*, son aquellas esenciales para brindar una solución es decir el mínimo esperado por el cliente; *alegrías esperadas*, son las más básicas y que no son esenciales para brindar una solución, se las espera por default en una solución; *alegrías deseadas*, son aquellas que van más allá de lo esperado y que el cliente anhela disfrutar, son aquellas que los clientes piden; *alegrías inesperadas*, son aquellas que los clientes jamás imaginaron que podrían cristalizarse, puesto que no las mencionas al encontrarse fuera de las expectativas. Se debe tomar en cuenta la relevancia de la alegría (Osterwalder et al. 2015, 16).

En segundo lugar, se debe analizar el mapa de valor donde se examinarán tres aspectos fundamentales para diseñar de manera estructurada y detallada una propuesta de valor, mismos que se detallan a continuación:

Productos y servicios. – Son aquellos productos y servicios que ofrece la empresa, de acuerdo a su mezcla de productos en amplitud y profundidad (Stanton et al. 2007, 248) la empresa podrá analizar la forma más adecuada de construir una propuesta de valor, que ayude a sus clientes a tener éxitos en sus trabajos, mitigar la frustración y aumentar la alegría. Es importante comprender que, al existir varios productos que no crean valor por si solos, deben ser reconocidos y analizados con la finalidad de conocer para quienes o sobre que crean valor. De esta manera la propuesta de valor podría estar compuesta por una mezcla de productos: físicos o tangibles, intangibles, digitales y financieros aceptados por los clientes de acuerdo a su relevancia (Osterwalder et al. 2015, 29).

Aliviadores de frustraciones. – Estos describen específicamente como los productos o servicios dentro de la mezcla de producto de la empresa pueden aliviar a las frustraciones específicas de los clientes. De ser posible, hay que centrarse en las frustraciones extremas de los clientes, haciendo un análisis de relevancia para atacar de manera frontal las esenciales, no es necesario aliviar todas las frustraciones, puesto que, esto no es posible y los mejores ejemplos de aliviadores son aquellos que se centran en pocas frustraciones pero que las alivian de excelente manera (Osterwalder et al. 2015, 31).

Creadores de alegrías. – Representan la forma en la que los productos o servicios de la empresa crean alegrías en sus clientes, se debe tener en cuenta que al igual que en los aliviadores de frustraciones, la empresa debe enfocar sus esfuerzos en los creadores de relevancia esencial marcando diferencias en su utilidad funcional, emociones positivas, ahorro y creación de alegría (Osterwalder et al. 2015, 33).

ANEXO III

Clasificación de incentivos fiscales COPCI

Tipo de incentivo	Sujeto pasivo (a quien va dirigido)	Incentivo
GENERALES	De aplicación para las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional	La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta;
		Los que se establecen para las zonas económicas de desarrollo especial, siempre y cuando dichas zonas cumplan con los criterios para su conformación;
		Las deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta, como mecanismos para incentivar la mejora de productividad, innovación y para la producción eco-eficiente;
		Los beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores;
		Las facilidades de pago en tributos al comercio exterior;
		La deducción para el cálculo del impuesto a la renta de la compensación adicional para el pago del salario digno;
		La exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo;
		La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva;
		La reforma al cálculo del anticipo del impuesto a la renta.
SECTORIALES Y PARA EL DESARROLLO REGIONAL EQUITATIVO	Para los sectores que contribuyan al cambio a la matriz energética, a la sustitución estratégica de importaciones, al fomento de las exportaciones, así como para el desarrollo rural de todo el país, y las zonas urbanas según se especifican en la disposición reformativa segunda	Se reconoce la exoneración total del impuesto a la renta por cinco años a las inversiones nuevas que se desarrollen en estos sectores, la exoneración prevista para industrias básicas y la deducción del 100% adicional del costo o gasto de depreciación anual, de conformidad con la ley.
PARA ZONAS DEPRIMIDAS	Para aquellas zonas del país que cuentan con altos índices de desempleo, necesidades básicas insatisfechas, entre otros factores determinados por el Gobierno Central	Podrán beneficiarse de los incentivos generales y sectoriales antes descritos,
		Se priorizará la nueva inversión otorgándole un beneficio fiscal mediante la deducción adicional del 100% del costo de contratación de nuevos trabajadores, por cinco años.

Tipo de incentivo	Sujeto pasivo (a quien va dirigido)	Incentivo
PARA PROYECTOS PÚBLICOS EJECUTADOS EN ASOCIACIÓN PÚBLICO- PRIVADA	Las inversiones que se realicen en el contexto de la ejecución de proyectos públicos en la modalidad de asociación público-privada	exenciones al impuesto a la renta, al impuesto a la salida de divisas, a los tributos al comercio exterior beneficios previstos en la Ley de Régimen Tributario Interno para este tipo de proyectos públicos de conformidad con los requisitos previstos en los capítulos II y III de la Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público-Privadas y la Inversión Extranjera

Fuente: Código Orgánico de la Producción, Inversión y Comercio (COPCI)

Elaboración: Propia

ANEXO IV

Cuestionario aplicado a las Pequeñas Empresas Manufactureras del sector alimenticio de la ciudad de Quito

CUESTIONARIO EXPLORATORIO PARA DIAGNÓSTICO SITUACIONAL MODELO DE NEGOCIO PEQUEÑAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE ALIMENTOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Objetivo: Analizar el nivel de desarrollo en la gestión de la pequeña empresa dedicada a la manufactura de alimentos en el Distrito Metropolitano de Quito, para determinar la factibilidad en la implementación de modelo de negocio CANVAS

Instrucciones:

Solicito a ustedes, muy respetuosamente contestar las preguntas de este cuestionario con total sinceridad y claridad, de acuerdo a las instrucciones dadas en cada pregunta.

Esta investigación es de uso exclusivamente académico, con la finalidad de desarrollar mi proyecto de tesis de grado en la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. Motivo por el que agradezco de antemano su gentil colaboración.

INFORMACIÓN GENERAL

i1 Nombre de la Empresa:

i2 Tipo de empresa

☐

Persona Natural

☐

Persona Jurídica

i3 Tiempo de operación de la empresa

☐

Menor a 1 año

☐

Entre 1 y 5 años

☐

Más de 5 años

i4 Principal destino de ventas del producto

☐

Local

☐

Nacional

☐

Exportación

CUESTIONARIO

1 ¿Cuál fue la razón por la que decidió iniciar su empresa?

- ☐ Mejorar ingresos
- ☐ Seguridad laboral
- ☐ Conocimientos acerca del giro de negocio
- ☐ Generación de empleo
- ☐ Otro Especifique:

2 ¿Cuándo decidió producir, usted conocía?

- ☐ La industria ☐ El mercado ☐ Ninguna

3 ¿Cuándo su empresa inicio, tenía conocimientos sobre administración?

- ☐ Si ☐ No

4 Su empresa hace estudios de mercado de manera técnica para identificar a sus clientes

- ☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Pocas veces ☐ Nunca

5 De los siguientes criterios, ¿cuál o cuales utilizó para identificar a sus clientes?

- ☐ Ubicación geográfica
- ☐ Edad
- ☐ Género
- ☐ Ingresos
- ☐ Escolaridad
- ☐ Estilo de vida

6 Ha realizado estudios técnicos para conocer las razones por las que sus clientes valoran sus productos

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Pocas veces ☐ Nunca

7 De los siguientes factores, evalúe el nivel (alto, medio, bajo) por el que considera que sus clientes valoran los productos de su empresa (coloque una X la valoración de cada criterio según corresponda)

Factores	Alto	Medio	Bajo
Novedoso			
Personalizados			
Diseñados atractivamente			
Precio accequible			
Accesibilidad al producto			
Utilidad del producto			

8 Su empresa ha desarrollado estudios técnicos para diseñar sus productos de acuerdo a las preferencias de sus clientes

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Pocas veces ☐ Nunca

9 ¿Qué medios de comunicación utiliza su empresa para llegar a sus clientes?

- ☐ Oficinas (Punto de atención físico)
- ☐ Llamadas telefónicas
- ☐ Estudios de mercado (Encuestas)
- ☐ Mailing (e-mail informativo)
- ☐ Página Web
- ☐ Facebook
- ☐ Tweeter
- ☐ Ninguno

10 ¿Cuál de los siguientes canales de distribución es el más utilizado por su empresa para comercializar los productos?

- ☐ Directo / Punto de venta propio (Empresa - consumidor)
☐ Detallista / fuerza de ventas propia (Empresa - detallista - consumidor)
☐ Comisionista (Empresa - comisionista/distribuidor - detallista - consumidor)
☐ Mayorista (Empresa - mayorista - detallista - consumidor)

11 De entre las siguientes formas de relacionarse con los clientes, ¿cuáles utiliza su empresa?

- ☐ Atención al cliente
☐ Asistencia personalizada
☐ Servicios en línea (INTERNET)

12 ¿Qué busca su empresa mediante el relacionamiento con los clientes?

- ☐ Captar nuevos clientes
☐ Fidelizar clientes actuales
☐ Mejorar sus ventas

13 De las siguientes ¿Cuál es la modalidad de pago preferida por los clientes de su empresa?

- ☐ Contado
☐ Crédito
☐ Mixta

14 ¿Por cuál de los siguientes factores considera que los clientes prefieren su empresa?

- ☐ Calidad del producto
- ☐ Variedad de productos
- ☐ Cantidad de producto en la presentación
- ☐ Costo del producto
- ☐ Personalización del producto

15 ¿Cuál de los siguientes mecanismos utiliza su empresa para fijar los precios de sus productos?

- ☐ Precios fijados por el mercado (COMPETENCIA)
- ☐ Lista de precios fija
- ☐ De acuerdo al producto (rotación, calidad o precio del producto)
- ☐ De acuerdo al cliente (distinción entre clientes nuevos y frecuentes)
- ☐ De acuerdo a la cantidad de compra (precios diferenciados por volumen de compra)
- ☐ Ninguna de las anteriores

16 ¿Con qué recursos cuenta su empresa?

- ☐ Físicos (Materia prima, maquinaria, vehículos, edificios, entre otros)
- ☐ Económicos (Financiamiento)
- ☐ Humanos (Mano de obra, trabajo físico e intelectual de las personas)
- ☐ Todos

17 ¿Cuál de los siguientes procesos requiere una mayor cantidad de recursos?

- ☐ Administración
- ☐ Distribución y Ventas
- ☐ Producción
- ☐ Relacionamiento con clientes

18 ¿Cuál de los siguientes procesos considera como el más importante para la su empresa?

- ☐ Administración
- ☐ Distribución y Ventas
- ☐ Producción
- ☐ Relacionamiento con clientes

19 Usted considera que la asociación entre empresas es importante para lograr ventajas sobre sus competidores

- ☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Algunas veces ☐ Pocas veces ☐ Nunca

20 ¿Cuál de los siguientes procesos representa la mayor fuente de egresos en su empresa?

- ☐ Administración
- ☐ Distribución y Ventas
- ☐ Producción
- ☐ Relacionamiento con clientes

21 ¿Cuál es el recurso más costoso para su empresa?

- ☐ Físicos (Materia prima, maquinaria, vehículos, edificios, entre otros)
- ☐ Económicos (Financiamiento)
- ☐ Humanos (Mano de obra, trabajo físico e intelectual de las personas)

22 ¿Qué es más importante para usted en los productos de su empresa?

- ☐ Precio
- ☐ Calidad

ANEXO V

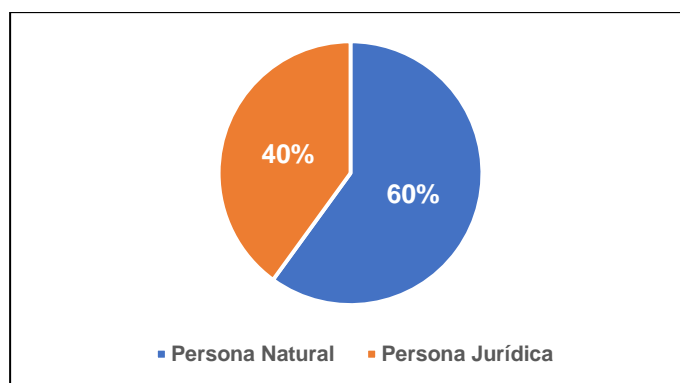
Análisis detallado de la Investigación Cuantitativa

Datos generales

Entre los principales datos generales a ser investigados se encuentran: en primer lugar, el tipo de empresa de acuerdo a su composición legal, mostrándose en los resultados obtenidos que la mayor parte de empresas encuestadas, mantienen un estatus legal de personas naturales; mientras que, la menor parte de empresas estudiadas cuentan con personería jurídica propia.

Estos datos muestran una fuerte influencia de la primera etapa del proceso de industrialización, donde las empresas aún se encuentran bajo el mando de una sola persona y aun no logran dinamizarse contando con su propia personería jurídica. Esta situación coarta el desarrollo propio de la empresa atándola por completo a su fundador como se puede observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 14
Tipo de Empresa



Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

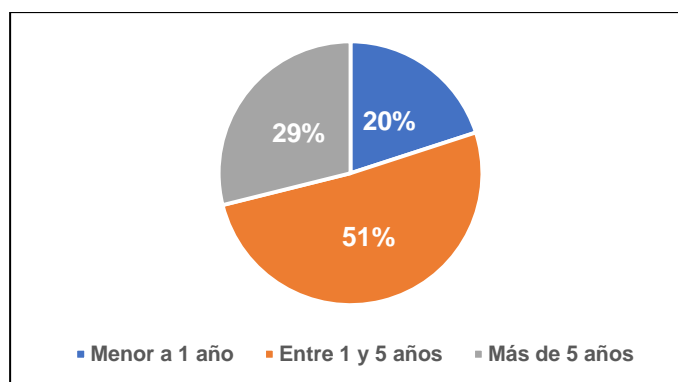
Elaboración: Propia

En segundo lugar, se encuentra el tiempo de operación de la empresa. Donde, los datos muestran que más de la mitad de las empresas estudiadas se encuentran activas en periodos mayores a un año y menores a cinco años. Mientras que, la cantidad de empresas activas en periodos menores a un año o mayores a cinco años es mucho menor en comparación al periodo de actividad dominante.

Este dato confirma lo expresado por autores como Schnarch, quien dice que los emprendimientos en muchos casos se mantienen en el tiempo sin madurar o en el peor de los casos no superan los 5 años de vida. Esto también dependerá del país puesto que para la CEPAL “*en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% de las pequeñas empresas dejan de existir durante los primeros tres años*” (Schnarch 2014, 231)

Por otra parte, los datos del estudio demuestran que los emprendimientos en la industria manufacturera son propensos a perdurar más en el tiempo, dado que el 29% de las empresas encuestadas se encuentran activas por un tiempo mayor a 5 años. Esto se debe a la inversión en recursos físicos como maquinaria o materias primas; así como, el conocimiento del negocio generado desde su creación, esto se podrá observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 15
Tiempo de operación de la empresa



Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

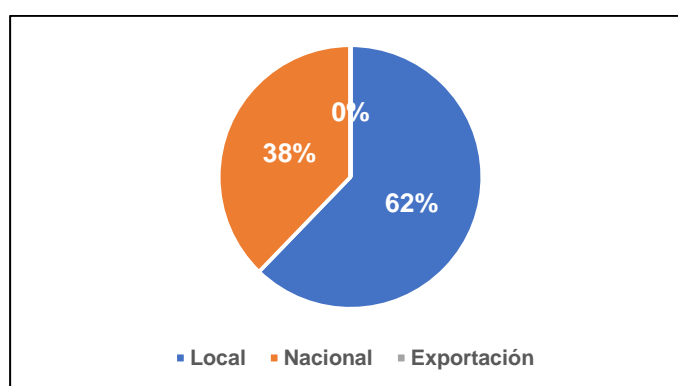
Elaboración: Propia

En tercer lugar, se encuentra el principal destino de ventas de sus productos. De acuerdo a la investigación realizada, más del 60% de las empresas estudiadas tienen como principal objetivo el mercado local; mientras que, un menor porcentaje de empresas destinan sus productos al mercado nacional; y, ninguna destina sus productos al mercado externo en forma de exportaciones.

Este comportamiento se debe a factores como la escasa capacidad instalada que poseen sus plantas de producción frente al tamaño del mercado. Sumado a ello, se destaca una fuerte competencia y problemas de comercialización que no permiten a las empresas expandir sus horizontes.

Por otra parte, un porcentaje menor de empresas destinan sus productos a escala nacional o internacional, demostrando que un reducido número de empresas cuenta con niveles de producción capaces de abastecer la demanda a nivel nacional, y que además cuentan con una estructura de distribución y ventas sólida en otras plazas. Por su parte, los datos demuestran que si bien actualmente se han abierto nuevos canales enfocados en brindar apoyo a la exportación, la mayor parte de empresas deciden no dar el salto por falta de recursos o desconocimiento del proceso para hacer llegar sus productos fuera de las fronteras del país. Esto se puede observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 16
Principal destino de ventas del producto



Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

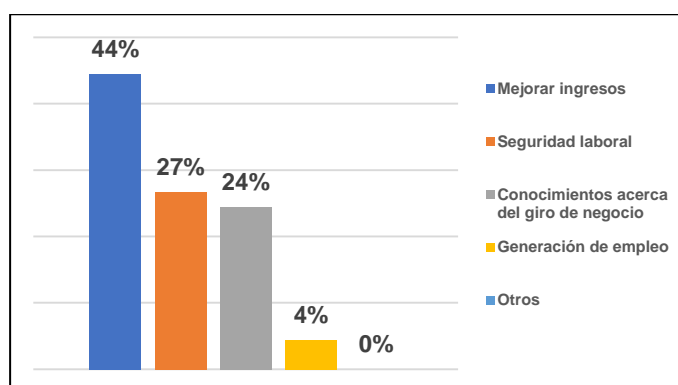
Elaboración: Propia

En cuarto lugar, se encuentran las motivaciones de los empresarios para emprender. Aquí, se puede analizar que la principal motivación para iniciar con una unidad productiva fue una mayor fuente de ingresos, así mismo en menor medida, pero no menos importantes la seguridad laboral y los conocimientos del negocio impulsaron a los empresarios estudiados en su camino hacia la creación de una empresa.

Es importante tomar en cuenta que la mayoría de empresarios antes de iniciar con sus actividades productivas contaban con un trabajo, mismo que no cumplía con sus expectativas tanto de seguridad laboral como financieras, motivo por el cual encuentran en el emprendimiento una fuente de ingresos, seguridad laboral y autorrealización que depende por completo de cada persona.

Se debe tomar en cuenta además que, si bien las razones mencionadas anteriormente son las más citadas en el estudio, muchos de los emprendedores iniciaron actividades por motivos financieros y de seguridad, se combinan con el conocimiento adquirido de uno u otro negocio mientras se encontraban en relación de dependencia. Esto se puede observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 17
Motivaciones para iniciar su propio negocio



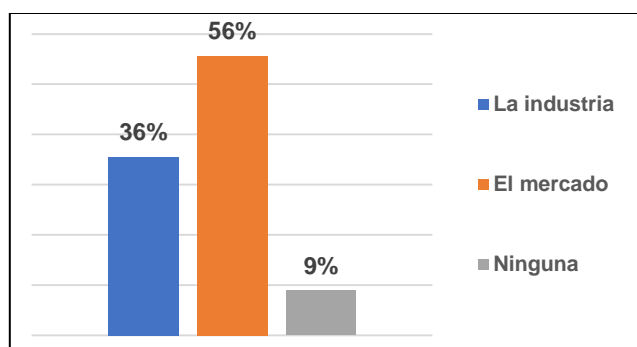
Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

Elaboración: Propia

Seguidamente, se encuentran los conocimientos con los que contaba el empresario para iniciar sus actividades. La investigación muestra que, la mayor parte de empresarios conocían el mercado antes de iniciar actividades, seguido por el conocimiento de la industria y muy pocos no conocían nada para iniciar actividades.

Como se mencionó anteriormente los empresarios cuentan con conocimientos iniciales sobre su negocio, que en muchos casos fueron adquiridos en su etapa como colaborador en estado de dependencia para la industria y en distribución o ventas para el mercado. Esto se puede observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 18
% de conocimientos esenciales para iniciar el negocio

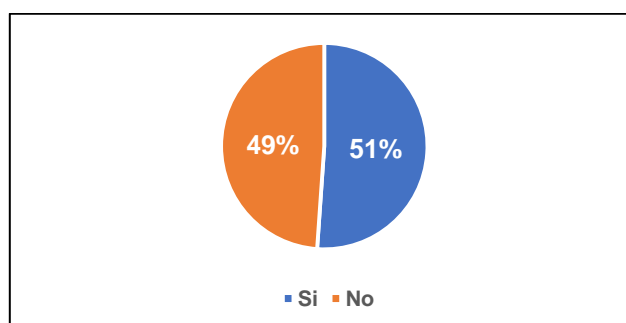


Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.
Elaboración: Propia

Finalmente, se consultó si al iniciar con su empresa contaban con conocimientos sobre administración y negocios. De acuerdo a la investigación, la mitad de las personas encargadas de sacar adelante sus negocios tenían conocimientos administrativos, mientras que, la otra mitad no contaba con este tipo de conocimientos.

Es importante recalcar que un poco menos de la mitad de los empresarios no contaban con conocimientos administrativos al iniciar con sus empresas, esto denota la fuerza de voluntad de mucha gente en su búsqueda por salir adelante, a la vez que evidencian los motivos por los cuales la mayoría de pequeñas y medianas empresas desaparecen en un periodo de tiempo menor a los cinco años de operación.

Ilustración 19
Conocimientos sobre administración al iniciar en la industria



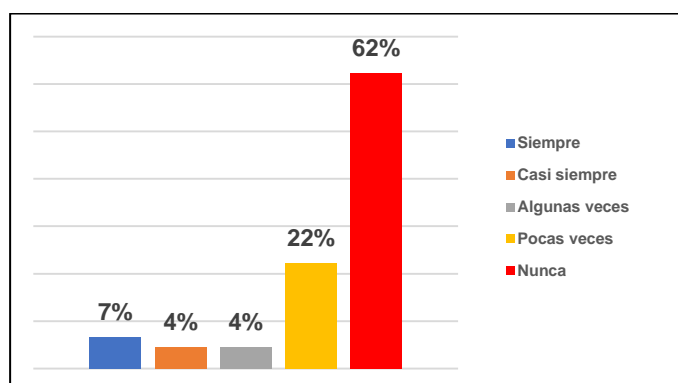
Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.
Elaboración: Propia

Módulo 1: Segmentos de Mercado

En primer lugar, se desea conocer la periodicidad con la que las empresas realizan Investigación de Mercados (IDM) para identificar a sus clientes. Los resultados de la investigación muestran que alrededor del 85% de las empresas casi nunca o nunca han realizado estudios de manera técnica para identificar a sus clientes, en tanto que el restante 15% de empresas lo ha hecho con alguna periodicidad.

Como ya se ha aclarado un alto porcentaje de pequeñas empresas no realizan estudios técnicos que permitan identificar a sus clientes; por tanto, se puede deducir que tampoco conocen la rentabilidad de sus clientes. Motivo por el que si bien sus productos se venden, no lo hacen con la efectividad necesaria para lograr el objetivo de maximizar sus ganancias. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 20
Periodicidad con la que se realiza IDM para identificar clientes



Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

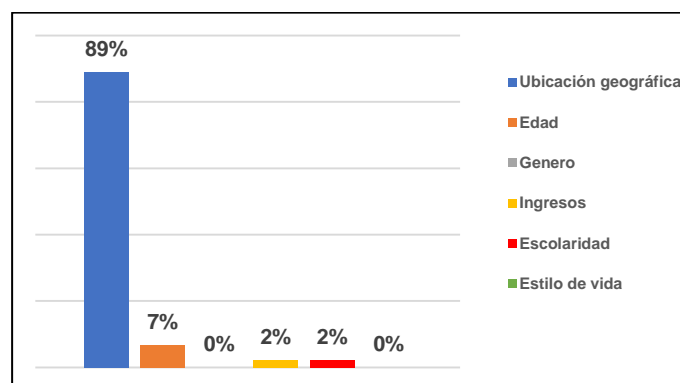
Elaboración: Propia

En segundo lugar, se buscó conocer los criterios más importantes por los cuales las empresas identifican a sus segmentos de mercado o clientes. De acuerdo a la investigación, casi la totalidad de las empresas segmentan su mercado de acuerdo a su ubicación geográfica, en tanto que criterios como edad, género, ingresos entre otros cuentan con un porcentaje muy bajo de preferencia para los empresarios.

El criterio utilizado por la mayor parte de empresarios se basa en la facilidad que existe en la distribución y ventas de sus productos cuando segmentan su mercado de acuerdo a su ubicación geográfica siendo este criterio uno de los más viables

financieramente para la empresa. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 21
Principales criterios utilizados para identificar segmentos de mercado



Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

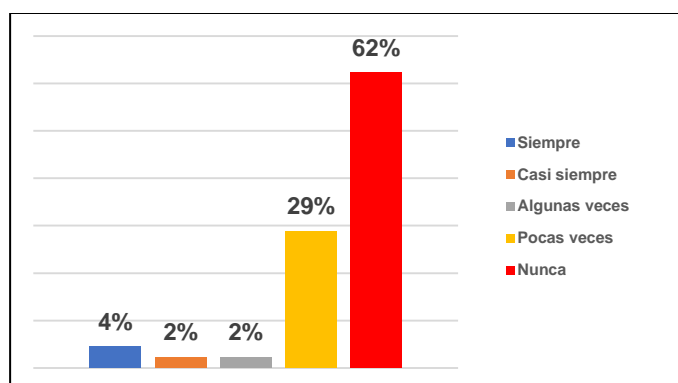
Elaboración: Propia

Módulo 2: Propuesta de Valor

En primer lugar, se buscó conocer la periodicidad con que la empresa desarrolla estudios técnicos con la finalidad de conocer las razones por las que sus clientes valoran sus productos. Los resultados de la investigación muestran que más del 90% de las empresas estudiadas nunca o casi nunca han realizado un estudio sobre las razones por las que sus clientes valoran sus productos, en tanto que solamente el 9% de las empresas han realizado este tipo de estudios con mayor regularidad.

Se observa claramente que, casi la totalidad de las empresas estudiadas no consultan a sus clientes las razones por las que prefieren sus productos, este comportamiento sucede en la mayoría de casos por la falta de conocimientos en el tema, sumado a la falta de recursos para realizarlo. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 22
Regularidad con la que se estudia la valoración a los productos



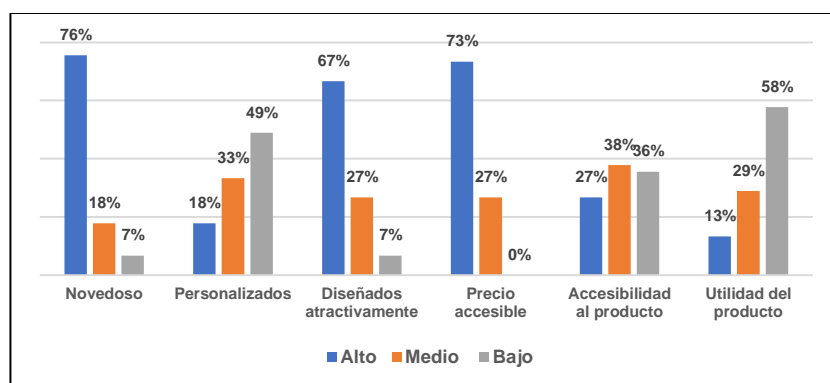
Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

Elaboración: Propia

En segundo lugar, se solicitó a los pequeños empresarios evalúen de acuerdo a su propio criterio varios factores por los cuales consideran que, sus segmentos de mercado valoran los productos de su empresa. Los resultados más relevantes muestran que, según la opinión de los empresarios el contar con productos novedosos y de precio accesible son los factores que sus clientes más valoran en sus productos; mientras que, la utilidad del producto y su personalización son factores que se considera los clientes no valoran en sus productos.

En este sentido, de acuerdo a las respuestas recolectadas se puede percibir que los empresarios conocen de manera empírica las preferencias de sus segmentos de mercado, basándose en la experiencia adquirida frente a la satisfacción de necesidades. Dado que, en gran parte de las empresas consultadas no se realizan este tipo de estudios por falta de recursos o conocimiento. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 23
Factores que el empresario considera son valorados por el cliente

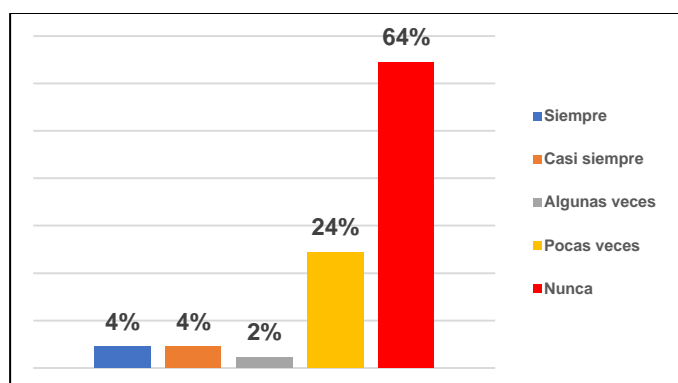


Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.
Elaboración: Propia

En tercer lugar, se solicitó a los empresarios nos brinden su opinión acerca de la regularidad con la que sus empresas realizan estudios técnicos con la finalidad de diseñar sus productos de acuerdo a las preferencias del cliente. La investigación entregó resultados contundentes, donde el 90% de las empresas estudiadas pocas veces o en su defecto nunca han realizado este tipo de estudios; en tanto que, un 10% de las empresas realizan este tipo de estudios buscando diseñar de manera técnica sus productos basándose en las preferencias de sus clientes.

De acuerdo a los datos obtenidos, se evidencia que un número elevado de empresas dentro del estudio diseñan sus productos y servicios sin ninguna clase de estudio técnico que respalde sus decisiones, sustentando estas en la experiencia y sus percepciones de las necesidades y valoración que da el mercado a ciertos atributos en un producto o servicio. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 24
Frecuencia en el diseño de productos en base a las preferencias del cliente



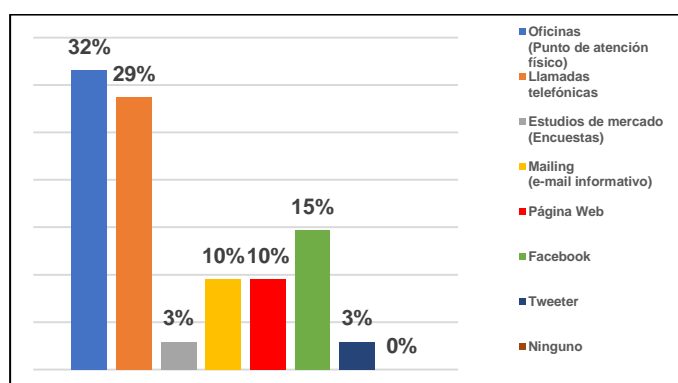
Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

Elaboración: Propia

Módulo 3: Canales

En primer lugar, se consultó los canales de comunicación utilizados por la empresa para contactar a sus clientes, donde se puede observar que casi un 60% de las comunicaciones entre las empresas consultadas y sus clientes se llevan a cabo mediante canales tradicionales como llamadas telefónicas y atención presencial, en tanto que canales virtuales como páginas web o Facebook no son menos utilizados. Cabe agregar, que el porcentaje de uso de encuestas de opinión o estudios de mercado es uno de los canales de comunicación menos utilizados. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 25
Canales de comunicación empleados para llegar a los clientes



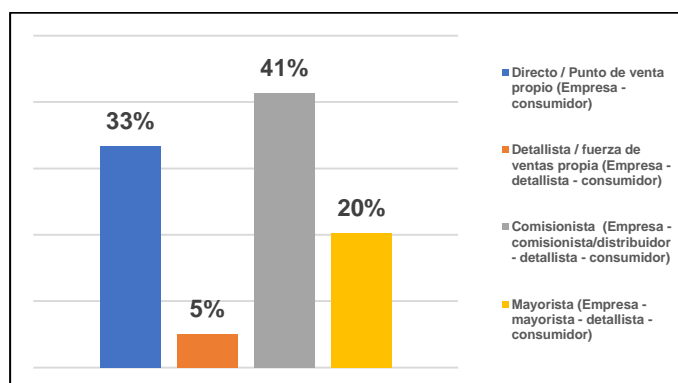
Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

Elaboración: Propia

En segundo lugar, se consultaron los canales de distribución y ventas más utilizados por las empresas para llegar a sus clientes, donde se puede observar que tanto el canal comisionista como el directo son los más utilizados, llegando a un 75% de la preferencia por parte de los empresarios, en tanto que canales como el detallista y mayorista son menos utilizados.

Es evidente entonces, las pequeñas empresas adoptan canales de distribución que le signifiquen menores costos de operación, entre ellos el directo y el comisionista, donde el cliente llega a la empresa en busca de sus productos mitigando costos de logística. No obstante, estos canales también generan costos a la empresa dadas las comisiones negociadas por el distribuidor y el mínimo contacto entre la empresa y sus consumidores originándose brechas de información. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 26
Canales de distribución empleados para llegar a los clientes



Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

Elaboración: Propia

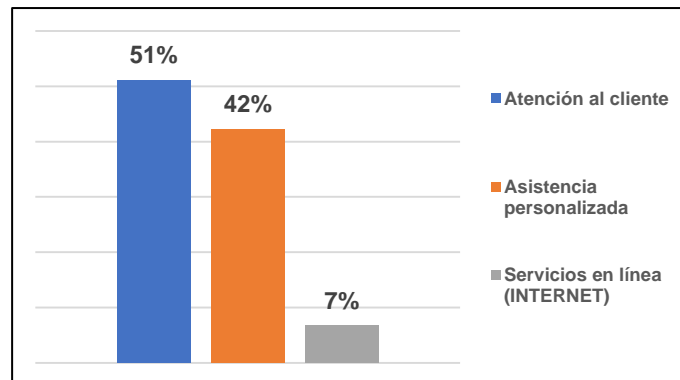
Módulo 4: Relaciones con clientes

En primer lugar, se desea saber la forma más habitual utilizada por la pequeña empresa para relacionarse con sus clientes. El estudio muestra que más del 90% de las empresas emplean métodos de atención al cliente personalizados, en tanto que solamente un 7% muestran una relación automatizada con sus clientes.

Dada la cantidad de clientes con los que cuenta una pequeña empresa es comprensible que se atienda a sus clientes de manera personalizada, puesto que como se

mencionó anteriormente sus canales están enfocados en gran medida a clientes directos y comisionistas. No obstante, se debe tomar en cuenta el reducido número de empresas que cuentan con plataformas capaces de brindar atención automatizada a sus clientes. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 27
Forma de relacionamiento con clientes más utilizada



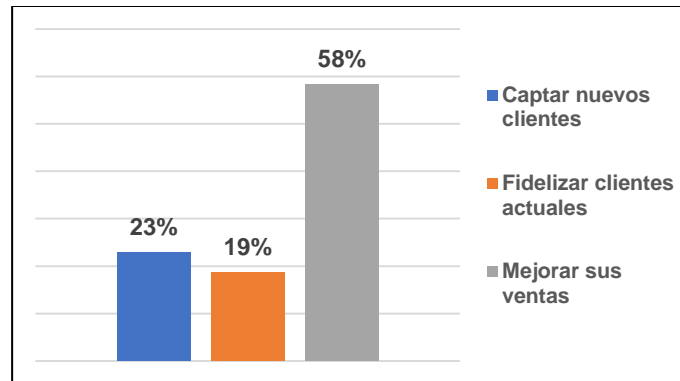
Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

Elaboración: Propia

En segundo lugar, se consultó los objetivos principales por los que la empresa se relaciona con sus clientes. Los datos señalan que casi un 60% de las empresas tienen como objetivo primordial el mejorar sus ventas actuales en tanto que apenas un 19% busca fidelizar a sus clientes actuales.

Estos datos denotan que, la mayoría de empresas estudiadas no tienen como objetivo principal la búsqueda de nuevos clientes. Su estrategia se fundamenta en facturar más a sus clientes actuales tratándolos mejor y apoyándolos en su crecimiento. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 28
Principales objetivos frente al relacionamiento con clientes



Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

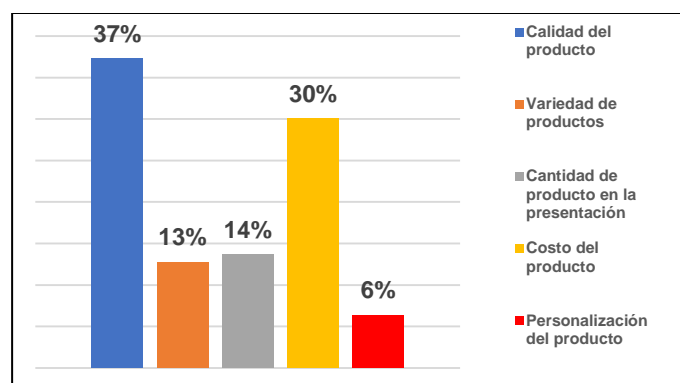
Elaboración: Propia

Módulo 5: Fuentes de ingresos

En primer lugar, se consultó de entre varios factores a su criterio cual opina que es por el que la persona prefiere su empresa. El estudio muestra que un 37% de los empresarios opinan que las personas los prefieren y pagan por la calidad en sus productos; en tanto que, un 30% opina que las personas pagan por los costos de sus productos; mientras que, factores como la variedad de productos y la cantidad de producto en sus presentaciones cuentan con el 13% y 14% de las opiniones.

Estos datos muestran tendencias muy marcadas en las opiniones de los pequeños empresarios, puesto que un gran porcentaje considera que la gente prefiere pagar por la calidad de sus productos; mientras, otro gran porcentaje opina que sus clientes pagan por sus precios. Los criterios en análisis, evidencian que la pequeña empresa es un sector versátil donde el cliente encuentra productos de calidad a precios accesibles y esta dispuesto a pagar por ellos. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 29
Factores por los que los clientes prefieren su empresa



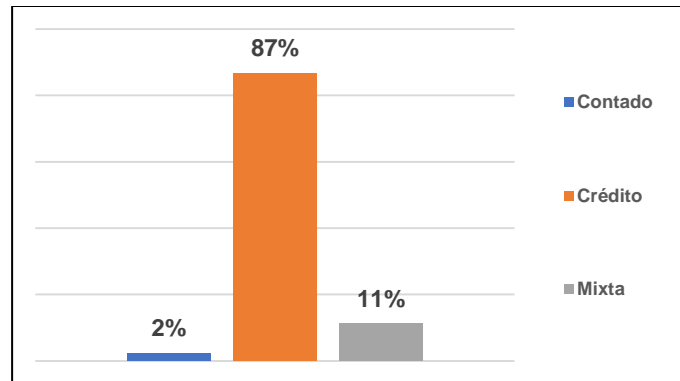
Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

Elaboración: Propia

En segundo lugar, se consultó la forma de pago preferida por sus clientes, donde el estudio muestra una clara tendencia en la modalidad de del pago preferida por el cliente, siendo el pago a crédito el preferido en el 87% de las empresas consultadas.

Este comportamiento es comprensible al tratarse de pequeñas empresas manufactureras, que entregan sus productos a comisionistas o a clientes que visitan sus establecimientos directamente, puesto que en su mayoría este tipo de clientes compra sus productos para revenderlos. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 30
Modalidad de pago preferida por los clientes



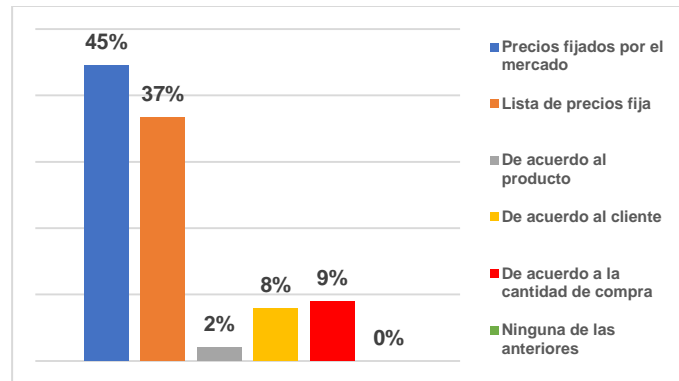
Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

Elaboración: Propia

En tercer lugar, se consultó el principal mecanismo de fijación de precios por parte de las pequeñas empresas, dando como resultado que un 45% de los empresarios fijan sus precios de acuerdo al mercado y un 37% lo hace en base a una tabla de precios fija, demostrando que los precios son fijados tanto por el mercado como por sus costos de operación.

En este sentido, las empresas deben acoplarse a las exigencias del mercado buscando fijar precios competitivos para sus productos que deben competir en calidad y cantidad con empresas de mayor tamaño que cuentan con una mayor cantidad de recursos. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 31
Principales mecanismos de fijación de precios



Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

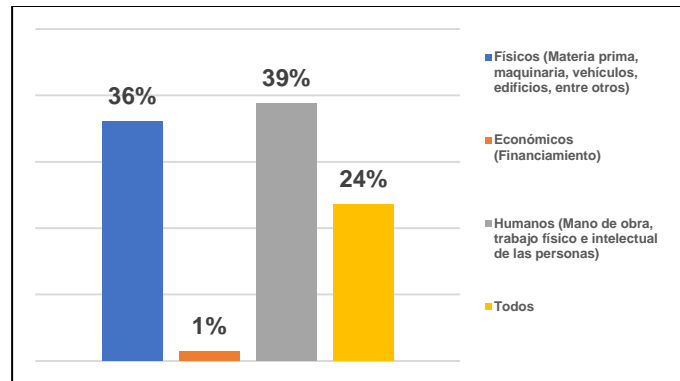
Elaboración: Propia

Módulo 6: Recursos clave

En primer lugar, se consultó con qué tipo de recursos cuentan, donde sus repuestas dejan en claro que muchas de ellas, un 39% cuentan con el recurso humano o intelectual para producir, mientras un 36% cuenta con recursos materiales, en tanto que tan solo un 1% de las empresas cuentan con recursos económicos.

El estudio muestra que las empresas cuentan con recursos para la producción, es así que un 24% de las empresas cuentan con todos los recursos, esto demuestra que la pequeña empresa es dinámica y busca los medios para salir adelante. No obstante, un 76% de las empresas carece de algún recurso en su empresa y de este porcentaje un 98% carece de recursos económicos, evidenciando un problema importante a tener en cuenta. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 32
Recursos con los que cuentan las empresas



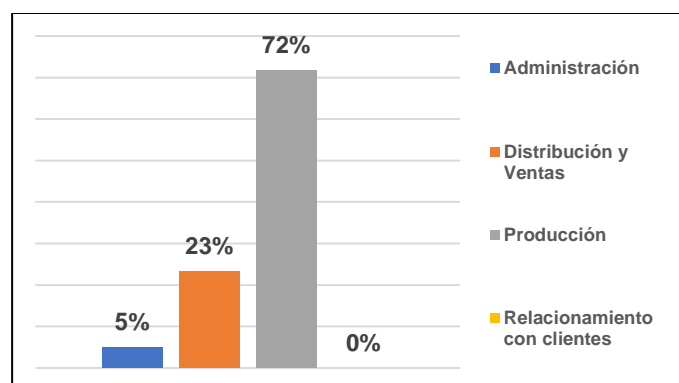
Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

Elaboración: Propia

En segundo lugar, se consultó las actividades que requieren una mayor cantidad de recursos, el estudio manifiesta que para el 72% de las empresas consultadas opinan que la producción es la actividad que requiere la mayor cantidad de recursos, seguida por la distribución y ventas con un 23%.

Se observa de manera clara, que las empresas destinan una mayor cantidad de recursos a actividades referentes a la producción y ventas, mientras que actividades trascendentales como la administración y relacionamiento con clientes son relegadas a un segundo plano. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 33
Actividades en las que se utiliza mayor cantidad de recursos



Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

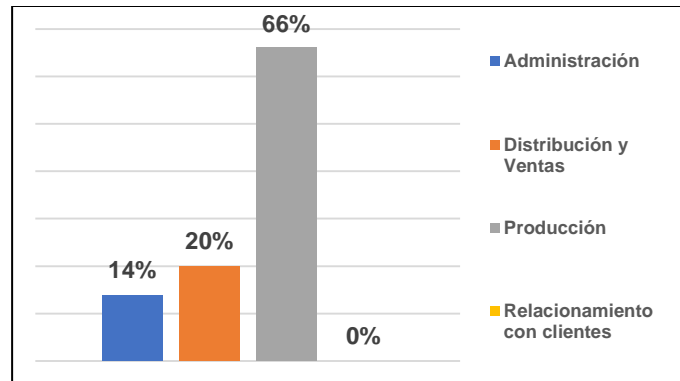
Elaboración: Propia

Módulo 7: Actividades clave

Dentro de la investigación se consultó a criterio de los empresarios, cuáles son los procesos más importantes en la gestión de sus empresas. Donde un 66% concuerdan que el proceso más importante es el relacionado a la producción, seguido por los procesos de distribución y ventas con un 20%; en tanto que, los procesos administrativos y de relacionamiento con el cliente a criterio de los encuestados son de menor importancia.

Estos criterios concuerdan con los mencionados anteriormente, mostrando que los procesos de producción y ventas son considerados de mayor importancia frente a procesos administrativos y de relacionamiento con clientes. Tan solo un 14% de las empresas opina que es importante la administración, en tanto que ninguna le da importancia al relacionamiento con el cliente, procesos trascendentales para desarrollar las empresas. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 38
Procesos que se consideran los más importantes en la empresa



Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

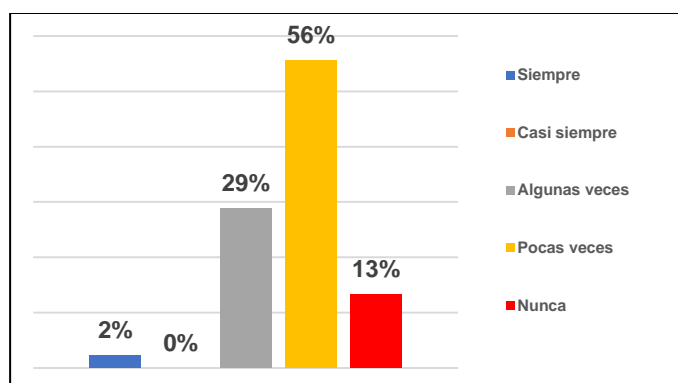
Elaboración: Propia

Módulo 8: Asociaciones clave

El estudio muestra de manera categórica que mientras un 69% de los empresarios opina que no son importantes las asociaciones, en tanto que un 29% se muestra indiferente y apenas un 2% opina que son importantes.

En efecto, se evidencia que los pequeños empresarios no consideran que las alianzas sean el camino al éxito, y en lugar de ello lo consideran como un tema poco importante en la gestión de sus emprendimientos. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 35
Importancia de la asociación entre empresas



Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

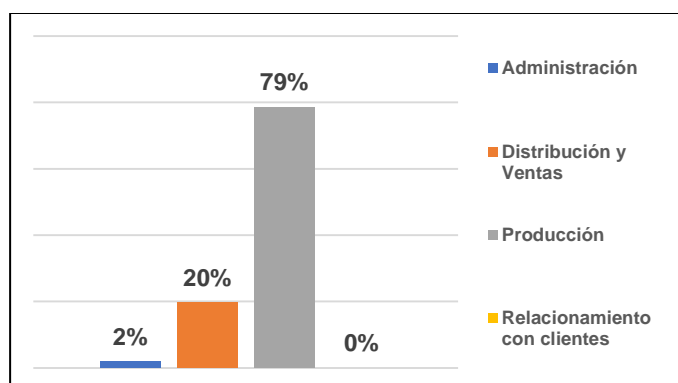
Elaboración: Propia

Módulo 9: Estructura de costos

En primer lugar, se consultó que proceso representa mayores egresos en la empresa. A criterio del 79% de los empresarios consultados, la producción es el proceso con mayor cantidad de egresos, seguido por el proceso de distribución y ventas con un 20% de coincidencia entre los empresarios.

Se observa, de manera clara que la producción es el proceso más costoso en opinión de los pequeños empresarios, ello se debe en gran medida a que dentro de la producción se encuentran inmersos los costos de los recursos físicos necesarios en el proceso de manufactura. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 36
Principales fuentes de egresos en la empresa



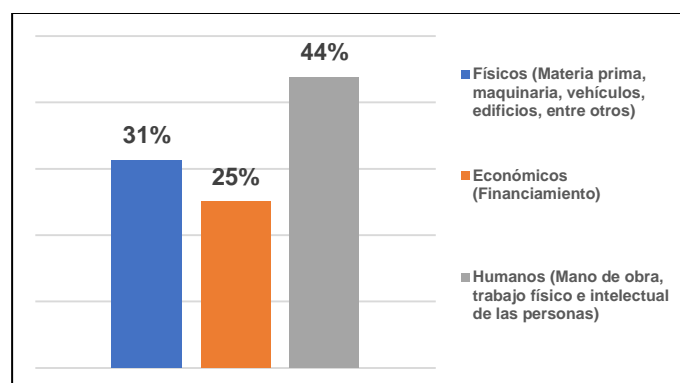
Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

Elaboración: Propia

En segundo lugar, se consultó cuál son los recursos más costosos para la empresa. A lo que los empresarios respondieron de manera muy variada, puesto que un 44% coinciden en que los recursos humanos son los que más egresos causan a la empresa, en tanto que los recursos físicos y económicos tuvieron una coincidencia del 31% y 25% respectivamente.

Como puede observarse, no existe una tendencia en particular frente a las opiniones de los empresarios en este tema, este comportamiento se debe a las distintas realidades y giros de negocio dados especialmente por factores como: la especialización de sus recursos humanos, su nivel de endeudamiento o el costo de recursos como materias primas o maquinarias específicas. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 37
Recursos más costosos en la operación de la empresa

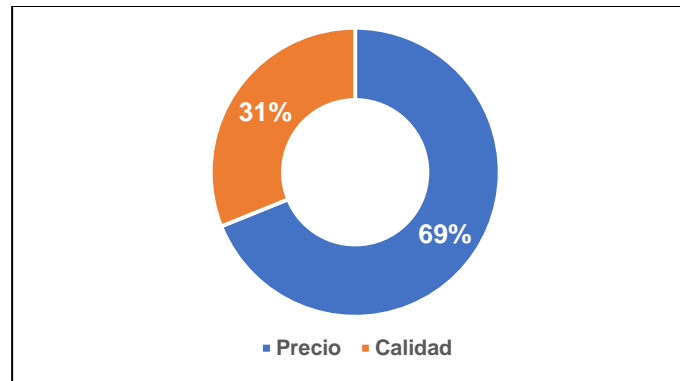


Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.
Elaboración: Propia

En tercer lugar, se consultó la importancia se da al precio o la calidad en los productos de la empresa, ello con el objetivo de interpretar el tipo de estructura de costos escogida. En este sentido, el estudio muestra que un 69% de las empresas manejan una estructura basada en costos, mientras un 31% manejan una estructura basada en la calidad.

Esto quiere decir que, la mayoría de empresas intentan recortar sus gastos con el objetivo de tener los costos más bajos del mercado, buscando competir por costos en el mercado, en tanto que, tan solo una tercera parte de las empresas basan su estructura de costos en la calidad de sus productos sin buscar ser los de mejores costos del mercado y diferenciándose por la calidad de sus productos y propuestas de valor hacia los clientes. Los datos mencionados se pueden observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 42
Tipo de estructura de costos (Precio/Calidad)



Fuente: Cuestionario exploratorio para diagnóstico situacional del modelo de negocio en pequeñas empresas productoras de alimentos del Distrito Metropolitano de Quito.

Elaboración: Propia

ANEXO VI

Grupo Focal

Tema: Opiniones acerca de la aplicabilidad del modelo de negocios CANVAS en la pequeña empresa dedicada a la manufactura de alimentos en la ciudad de Quito

Nombre del moderador: Carlos José Carvajal Cajas

Asistente del moderador: Jenny Alexandra Zambrano Gallegos

Participantes: 5 Empresarios pertenecientes a la pequeña industria alimenticia ubicada en la ciudad de Quito.

- Lucinda Cajas
- Carlomagno Carvajal
- Marco Suntaxi
- Darwin Torres
- Luis Caicedo
- Marcela Toapanta

Preguntas:

1. ¿Cómo identifica a sus potenciales clientes?
2. ¿Cuál es la principal forma de segmentar a sus clientes?
3. ¿Conocen las necesidades y preferencias de sus clientes y consumidores?
4. ¿Conocen el significado de una propuesta de valor?
5. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados para llegar a sus clientes y por qué los utiliza?
6. ¿Qué canal de distribución utiliza y por qué lo utiliza?
7. ¿Qué tipo de relación mantiene con sus clientes (personal/tecnológica) y por qué se relaciona de esta manera?
8. ¿Por qué considera que sus clientes prefieren pagar por sus productos?
9. ¿Cuál es el recurso más importante en su empresa?
10. De acuerdo a su experiencia ¿qué actividad considera es la más importante en su empresa?

Respuestas a las preguntas:

1. ¿Cómo identifica a sus potenciales clientes

Resumen Breve	Frases Notables
En primer lugar, los asistentes identifican como clientes a sus distribuidores o intermediarios, más no al consumidor final de sus productos. Por otra parte, concuerdan en que la identificación de sus clientes, no se la realiza de una manera técnica, en lugar de ello se lo realiza por referidos o en su lugar cuando sus productos llaman la atención del mercado comprendido tanto por consumidores finales como intermediarios.	<p>“...los clientes de mi empresa son los que me compran, es decir los distribuidores...”</p> <p>“...mis clientes han llegado a la empresa preguntando por los productos...”</p> <p>“...nunca he hecho un estudio de mercado, eso es muy caro...”</p> <p>“...cuando las personas prueban nuestros productos comienzan a preguntar por ellos...”</p> <p>“...las personas que consumen mis productos no me los compran a mi...”</p>

2. ¿Cuál es la principal forma de segmentar a sus clientes?

Resumen Breve	Frases Notables
Gran parte de los asistentes coincide en que la segmentación de sus clientes se lleva a cabo de acuerdo a su ubicación geográfica, este criterio se sustenta en la facilidad que otorga a la logística de sus entregas, además coinciden en que de esta manera abarcan una mayor cantidad de mercado sin incurrir en gastos fuertes debido a sus distribuidores.	<p>“...yo atiendo a mis clientes de acuerdo a su lugar de origen...”</p> <p>“...intento buscar clientes en zonas específicas, así ahorro en transporte...”</p> <p>“...mis productos son de consumo masivo, necesito clientes por zonas para que distribuyan...”</p> <p>“...normalmente los clientes han llegado a mi empresa y ahí inicia la relación comercial...”</p>

3. ¿Conocen las necesidades y preferencias de sus clientes y consumidores?

Resumen Breve	Frases Notables
Los asistentes acuerdan que normalmente no realizan ningún tipo de estudio técnico para conocer las necesidades y preferencias tanto de sus clientes como consumidores; además, comentan que el mercado es muy cerrado y normalmente las necesidades de sus clientes están enfocadas en promociones y precios para mantenerse en el mercado; en tanto que, normalmente los productos de los entrevistados son creados en acuerdo a la crean de acuerdo a los productos creados por la competencia o líderes de mercado sin tomar en	<p>“...sé que las necesidades de mis clientes son las del mercado...”</p> <p>“...no he preguntado a los consumidores sobre esos temas...”</p> <p>“...mis clientes me comentan lo que hacen las otras empresas cuando necesitan algo...”</p> <p>“...mis productos se hacen de acuerdo a lo que las otras empresas hacen, no hemos preguntado a la gente...”</p> <p>“...los productos en mi mercado son muy parecidos, normalmente a todos les importa más el precio...”</p> <p>“...nunca hemos preguntado a nuestros clientes o consumidores</p>

cuenta de manera directa a sus consumidores en estas decisiones.	acerca de este tema...”
--	-------------------------

4. ¿Conocen el significado de una propuesta de valor?

Resumen Breve	Frases Notables
Gran parte de los asistentes al grupo focal no conocen el significado y relevancia de la propuesta de valor, motivo por el cual no se ahonda en las respuestas.	<p>“...no tengo claro lo que significa...”</p> <p>“...entiendo que puede ser lo que queremos entregar al cliente, pero no estoy seguro...”</p> <p>“...propuesta de valor es aquello por lo que los clientes prefieren nuestros productos...”</p> <p>“...no sé qué significa...”</p> <p>“...son los atributos por los que los clientes buscan nuestros productos...”</p>

5. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados para llegar a sus clientes y por qué los utiliza?

Resumen Breve	Frases Notables
Los asistentes concuerdan en que las formas más utilizadas de comunicarse con sus clientes son vía telefónica y las visitas personales en sus oficinas o las de sus clientes, puesto que estas formas de comunicación son más económicas y denotan mayor cercanía con el cliente. En tanto que, las herramientas de comunicación en línea tales como correos electrónicos, Facebook o mensajería instantánea son conceptualizados como difíciles de usar y costosos, motivo por el que no se utilizan.	<p>“...en mi empresa normalmente se utiliza llamadas telefónicas y visitas a la oficina...”</p> <p>“...mis clientes prefieren las llamadas telefónicas y recientemente los mensajes de WhatsApp...”</p> <p>“las llamadas telefónicas, son más personales que el envío de correos o mensajes...”</p> <p>“...en mi empresa no utilizamos muchas redes sociales o el mail para comunicarnos con nuestros clientes...”</p> <p>“...ese tipo de herramientas en línea, no son personales; además, son caras y difíciles de usar...”</p>

6. ¿Qué canal de distribución utiliza y por qué lo utiliza?

Resumen Breve	Frases Notables
Los asistentes concuerdan en que su canal de distribución y ventas más utilizado es el comisionista o distribuidor puesto que ellos tienen la logística necesaria para llevar los productos hacia tiendas y consumidores finales. Además, se observa que utilizan el canal directo entregando a consumidores finales y	<p>“...mi empresa distribuye los productos directamente...”</p> <p>“...mis productos son entregados directamente a mayoristas y distribuidores...”</p> <p>“...entregamos los productos directamente en nuestras bodegas y también enviamos a distribuidores que trabajan en sus respectivos</p>

distribuidores que visitan las bodegas de los pequeños empresarios. Por otra parte, son muy pocos los empresarios que cuentan con fuerza de ventas propia, esto se da principalmente por la cantidad de recursos que significa contar con un departamento de distribución y ventas propio.	sectores...” “...nosotros no tenemos fuerza de ventas propio, porque es muy caro mantener vehículos y vendedores por parte de la empresa...” “...nosotros tenemos una pequeña fuerza de ventas propia, además de los distribuidores y personas que nos compran de manera directa...”
--	--

7. ¿Qué tipo de relación mantiene con sus clientes (personal/tecnológica) y por qué se relaciona de esta manera?

Resumen Breve	Frases Notables
Los empresarios asistentes al grupo focal concuerdan en que mantienen relaciones de tipo personal dados los costos que estas significan, además comentan que, aunque han probado relacionarse con sus clientes y consumidores finales vía Facebook o páginas web esto no ha funcionado dado que los costos de levantamiento y mantenimiento de este tipo de herramientas son significativos tomando en cuenta el tiempo que deben invertir en ellas. Por otra parte, comentan también que algunos para en algunos casos han llegado a relacionarse vía WhatsApp dado el nivel que muchos de sus clientes manejan esta herramienta en su vida diaria y no es costosa.	“...nosotros mantenemos una relación personal, donde conversamos directamente con nuestros clientes...” “...casi no se utilizan canales tecnológicos, porque nuestros clientes no están acostumbrados...” “...iniciamos con una página de Facebook, pero no pudimos mantenerla por la cantidad de tiempo que nos tomaba actualizarla...” “...las personas que compran nuestros productos se relacionan de manera personal con nosotros...” “...la herramienta tecnológica más utilizada últimamente es el WhatsApp que algunos de nuestros clientes utilizan por tema tiempos...” “...no contamos con una página web o de Facebook por los costos de mantenimiento que significan...”

8. ¿Por qué considera que sus clientes prefieren pagar por sus productos?

Resumen Breve	Frases Notables
Gran parte de los asistentes considera que tanto los distribuidores como los consumidores finales de pagan por la calidad de sus productos, también comentan que puede existir una relación entre el precio de sus productos y la calidad de los mismos. No obstante, algunos de empresarios creen que el precio de sus productos genera preferencia, dado que los márgenes que ofrecen al distribuidor y detallista motivan la compra dejando un poco de lado la calidad.	“...considero que los clientes prefieren mis productos por los precios de venta y las comisiones que ganan...” “...pienso que mis clientes y consumidores finales prefieren mis productos por la calidad con la que los producimos...” “...creo personalmente que prefieren pagar por mis productos debido a la relación calidad precio que se da en nuestros productos...” “...para mí, nuestros productos son de gran calidad frente a los productos de la competencia...” “...por el margen que se le brinda tanto al distribuidor como al tendero...” “...por las promociones y la cantidad

	de producto que entregamos...”
--	--------------------------------

9. ¿Cuál es el recurso más importante en su empresa?

Resumen Breve	Frases Notables
Existen dos recursos fundamentales para la continuidad de las empresas de los asistentes. Estos son: los recursos físicos como la materia prima, la maquinaria, la planta, etc.; y, los recursos humanos, que son las personas que son quienes llevan a cabo las actividades de producción. No obstante, para algunos empresarios son de gran importancia los recursos financieros dado que en muchos casos no cuentan con recursos físicos propios y deben pagar en efectivo por su arrendamiento.	<p>“...los recursos humanos son muy importantes en mi empresa...”</p> <p>“...los recursos físicos como la maquinaria y materia prima son fundamentales para mi empresa...”</p> <p>“...las personas son muy importantes porque sin ellas no podríamos producir...”</p> <p>“...en mi empresa las personas y la liquidez son fundamentales para la subsistencia de la empresa...”</p> <p>“...la materia prima y la maquinaria...”</p> <p>“...los recursos financieros, porque no cuento con maquinaria y local propio...”</p>

10. De acuerdo a su experiencia ¿qué actividad considera es la más importante en su empresa?

Resumen Breve	Frases Notables
Los asistentes concuerdan de manera casi unánime que las actividades de producción son de vital importancia para sus negocios, seguidos en menor acuerdo por las actividades de distribución y ventas. Además, muy pocos empresarios ven a la administración del negocio como una actividad fundamental y que genere valor puesto que la ven como una actividad secundaria que en muchos casos la llevan a cabo solos.	<p>“...la producción...”</p> <p>“...en mi empresa la producción y las ventas...”</p> <p>“...las actividades de producción y también la administración...”</p> <p>“...necesito producir y vender para tener algo que administrar...”</p> <p>“...la distribución y ventas depende de la producción, por eso creo es lo más importante...”</p> <p>“...la administración del negocio es importante, pero creo que la producción es fundamental...”</p>